

Réalisé par :





Royaume du Maroc
Ministère de l'Intérieur

Action sociale et interventions sur les habitations menaçant ruine dans les anciennes médinas

MANUEL DE BONNES PRATIQUES

CoMun – coopération municipale
Gouvernance locale et participative au Maghreb

Direction Générale des Collectivités Locales



Publié par :
Coopération Municipale - CoMun
Gouvernance locale et participative au Maghreb

Élaboré par :
Kamal Raftani, Omar Hassouni
R&H Al Khibra Consulting

Avec le soutien de :
Direction Générale des Collectivités Locales
Direction du Patrimoine

Conception graphique :
Napalm

Crédits photos :
Kamal Raftani,
ADER-Fès,
CoMun

Octobre 2014



Le **programme CoMun** encourage le respect de l'environnement, le présent document est imprimé sur du papier recyclé.





Et s'il ne fait pas de doute pour nous que tous les hommes, quel que soit le lieu où ils se trouvent, ont tous contribué d'une manière ou d'une autre à asseoir l'édifice de cette civilisation humaine et à consolider ses bases, il ne fait pas non plus de doute à notre sens, que la maturité des peuples se mesurent à l'aune du sentiment et de la sensibilité qu'ils ont envers leur patrimoine et de l'intérêt qu'ils portent à le protéger, à le conserver et à le rénover.

Conscient de cet aspect, le Maroc a tenu, depuis son indépendance, à mettre en œuvre une politique active de préservation des antiquités, non pas en suivant l'exemple des pays qui l'ont précédé dans ce domaine et qui ont fait appel à des spécialistes et à des techniciens étrangers, mais en ayant soin, chaque fois que des talents apparaissaient, de confier la conservation de son patrimoine à ceux de ses enfants qui ont acquis expertise et connaissance, de sorte à assurer l'initiation au métier sur les chantiers mêmes et à développer les dons des apprenants.

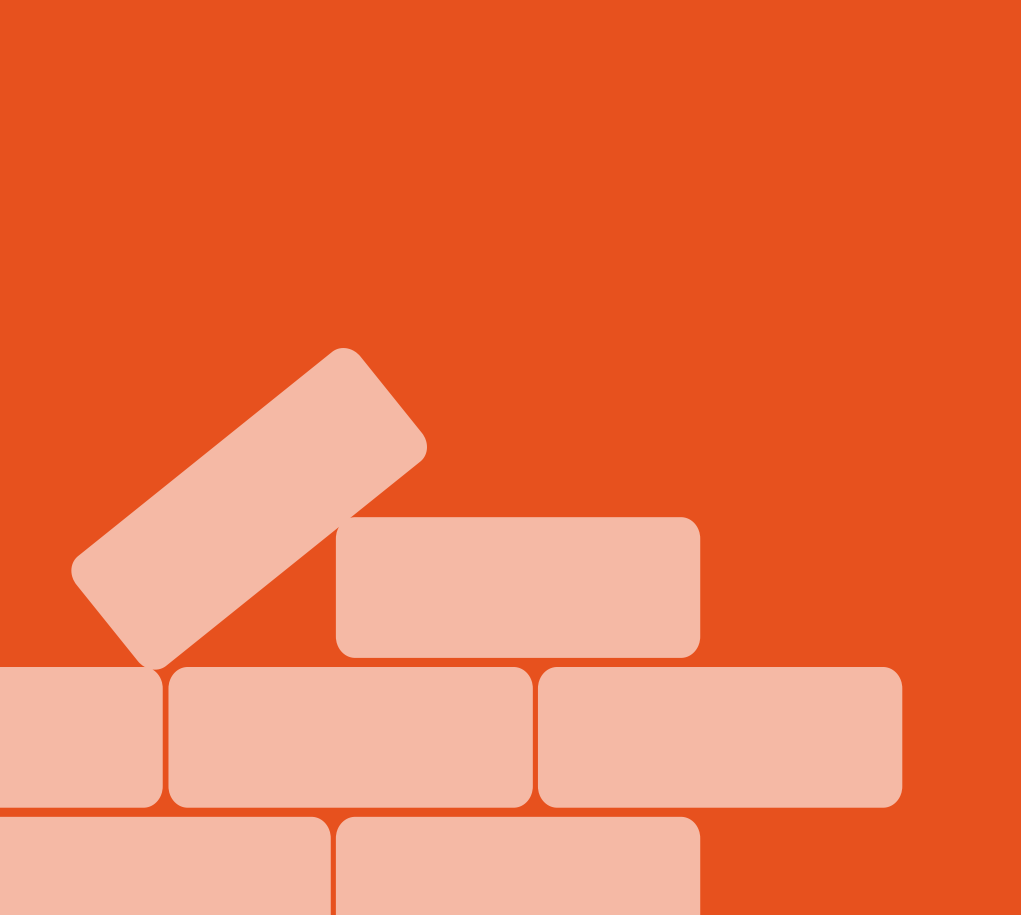
Telle a été la première initiative de notre auguste père, feu Sa Majesté le Roi Hassan II, que Dieu bénisse sa mémoire, lorsqu'il avait décidé de restaurer le palais Royal de Fès laissé à l'abandon et à la dégradation durant la période coloniale. Il avait réuni les artisans et les gens de métier qui étaient disponibles à l'époque et a mis à leur disposition et sous leur direction deux mille jeunes pour qu'ils apprennent et s'exercent à l'art de la construction et de l'ornementation traditionnelles.

Ainsi, le Maroc n'a pas seulement sauvé un monument qui fait partie de son histoire, mais qualifié également un groupe important de jeunes artisans.

C'est ce groupe qui a eu le privilège de participer à la réalisation des deux monuments prestigieux que sont le Mausolée de notre grand-père, feu Sa Majesté le Roi Mohammed V et la mosquée Hassan II, lesquels réunissent en leur édifice la variété des styles de construction et de décoration traditionnelles éparpillés à travers d'autres monuments.



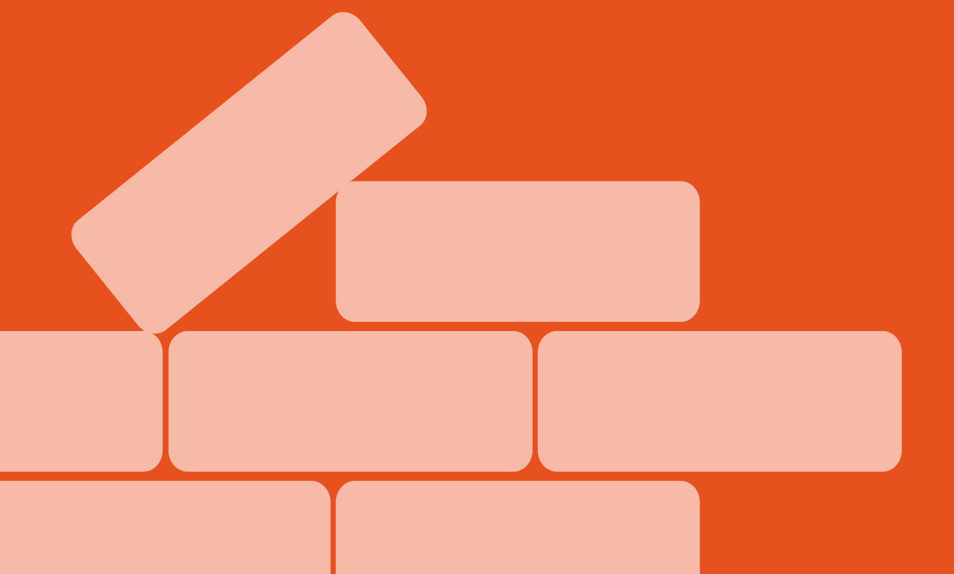
Extrait du message de S.M. le Roi Mohammed VI aux participants à la 23ème session du comité du patrimoine mondial





Sommaire

1 Introduction





Le Maroc dispose d'un patrimoine culturel séculaire reconnu à l'échelle internationale, pour la richesse de ses monuments historiques, l'originalité de ses savoir-faire traditionnels et surtout la diversité de ses tissus anciens ; le Maroc compte 31 médinas dont 7 inscrites sur la liste du Patrimoine Mondial de l'UNESCO. Conscients de l'importance d'un tel patrimoine, les pouvoirs publics ont entrepris depuis longtemps un ensemble d'actions visant la sauvegarde et la mise en valeur de ces tissus traditionnels. Plusieurs plans d'aménagement et de sauvegarde ont été réalisés, des édifices publics et des murailles historiques ont été réhabilités et restaurés.

Malgré tous les efforts déployés à ce jour, la plupart des tissus anciens subissent une lente dégradation qui se traduit notamment par la multiplication des habitations menaçant ruine, posant aux autorités un réel problème pour la sécurité publique des riverains.

Plusieurs expériences pertinentes dans le domaine de l'intervention sur les habitations menaçant ruine ont été développées par des villes marocaines : Fès, Marrakech, Casablanca, Tétouan, Ouarzazate pour ne citer que celles-là. Toutefois, il n'y a pas eu à ce jour de réel effort de capitalisation et de partage de ces pratiques. D'où l'intérêt que revêt le présent recueil dont l'objectif est de fournir aux acteurs concernés par le sujet un outil d'aide à la conduite et à la gestion des programmes d'intervention sur les habitations menaçant ruine dans les médinas marocaines.

Coopération Municipale - Gouvernance locale et participative au Maghreb - dénommé CoMun, est un programme régional pour le développement urbain et la gouvernance locale, mis en oeuvre par la Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit GIZ GmbH, en partenariat avec la Direction Générale des Collectivités Locales, pour le compte du Ministère Fédéral Allemand. Le Programme CoMun promeut le concept de décentralisation ainsi que la mise en place de structures participatives au Maroc, en Tunisie et, potentiellement, en Algérie. Il vise également à contribuer à une plus grande efficacité des administrations communales en matière de gestion urbaine et de gouvernance participative locale.

Les Réseaux des Villes sont les instruments privilégiés du programme ; ils concernent les 5 thématiques majeures de gestion urbaine que sont la gestion des déchets, la gouvernance, le transport public, la maîtrise de l'énergie et la réhabilitation des médinas, abordée par le Réseau Marocain des Anciennes Médinas (REMAM). **CoMun et la DGCL œuvrent ensemble pour doter les réseaux, et par-delà les villes, d'une panoplie d'outils et d'instruments appropriés simples à mettre en œuvre pour remplir leurs missions de gestion urbaine**.

Ainsi, un premier guide **«Intervention sur les habitations menaçant ruine dans les centres historiques» fournit aux acteurs concernés et notamment aux membres du réseau un corpus de bonnes pratiques pour la gestion des programmes de réhabilitation. Ce «Manuel de bonnes pratiques de l'action sociale» a été élaboré dans la même optique, avec pour objet majeur le traitement social de la démarche** ; il s'adresse à tous les intervenants, administratifs ou techniques, impliqués dans le cadre des programmes ou interventions sur ce type de bâti. Il se réfère aux expériences de plusieurs villes, dont en particulier celle de la ville de Fès, menée par l'Ader Fès et aux démarches d'accompagnement social dans le cadre de la lutte contre l'habitat insalubre. **Ainsi, avec ces deux guides, les villes disposent désormais de référentiels d'actions et de pratiques qui leur permettront d'être plus efficace dans leurs programmes globaux de réhabilitation des médinas.**



1. À qui s'adressent les recommandations de bonnes pratiques professionnelles ?

- La prise de contact avec les propriétaires/occupants des habitations menaçant ruine identifiés pour intervention doit être assurée par une entité dédiée disposant des compétences nécessaires en matière d'accompagnement et d'encadrement social. Cette entité peut prendre la forme d'une cellule sociale qui peut être développée en une entité plus conséquente en fonction de l'envergure du programme d'intervention et des ressources disponibles.
- Ce mini-manuel s'adresse aux intervenants dans le cadre des programmes et interventions sur le bâti menaçant ruine.
- Il vise autant les intervenants techniques que les intervenants ayant des responsabilités administratives, juridiques ou sociales.

La gestion de la problématique du menaçant ruine :

+ S'effectue dans la durée ;
+ Implique énormément d'intervenants ;
+ Implique des contacts fréquents et nécessaires avec la population ;
+ Ces contacts se font dans des situations d'urgence et de fortes perturbations.

- Il a pour objectif de lister, dans une forme synthétique, et avec le minimum de texte, les principes, les démarches, les outils d'une bonne approche sociale du contexte de l'intervention de résorption de l'habitat menaçant ruine.
- Ce manuel se réfère essentiellement à l'expérience marocaine, en particulier à celle menée au sein de la médina de Fès.
- Il se réfère également aux expériences de mise en place de démarches d'accompagnement social dans le cadre des programmes nationaux de lutte contre l'habitat insalubre, dont le menaçant ruine constitue à certains égards, mais avec également beaucoup de spécificités, une expression particulière.

2. Élaboration et usage des recommandations de bonnes pratiques

- Ce manuel comporte des recommandations et des pistes méthodologiques susceptibles d'adaptations et d'améliorations.
- Il vise l'identification des pistes et des orientations à mettre en place pour la bonne conduite des opérations d'accompagnement social.
- Il comprend des fiches et des tables détaillées et commentées sur les différentes étapes à suivre pour la conduite des projets d'accompagnement social.



3. Champ et enjeux

= Beaucoup de ces démarches peuvent être pratiquées dans des contextes de médinas marocaines.
= L'enjeu est de les adapter aux cas particuliers et de les utiliser de la meilleure manière de façon à les développer en les confrontant aux réalités particulières des divers contextes urbains patrimoniaux en situation de dégradation avancée.

4. Présentation

= Un format qui permet une appréhension rapide des principales idées.
= Un texte synthétique et fournissant les définitions des principales notions et concepts, ainsi que les étapes des principaux process.
= Des exemples de démarches effectivement expérimentées sur le terrain.

Un codage des puces intuitif :

Le signe = Pour les définitions et les développements d'idées

Le signe + Pour les informations particulières ou présentant des adaptations

Le signe √ Pour les commentaires

2 Définitions





1. Le projet

Tout projet d'intervention sur les bâtis menaçant ruine revêt une double dimension, technique et sociale ; il peut, dans certains cas, ouvrir la voie à un traitement social de situations qui se sont révélées à cette occasion. Les aspects financiers sont traités soit de manière classique (financement direct de la part des parties prenantes, propriétaires ou occupants) soit par le biais de subventions. Le pilotage de tels projets implique plusieurs acteurs, autorités locales et partenaires sociaux, dont l'action doit être coordonnée.

L'intervention sur le menaçant ruine :

+ Vise la sauvegarde des vies humaines ;
+ Implique l'urgence ;
+ Doit être perçue dans un cadre de programmes continus, et non dans le cadre de «projets ponctuels».

2. Le menaçant ruine

C'est un bâtiment ou groupe de bâtiments qui menacent de s'effondrer, en totalité ou en partie, avec des conséquences sérieuses pour ses occupants, le voisinage et l'environnement. Pris à temps, ce type de situation ouvre la voie à un renouvellement urbain potentiel et à des opportunités d'actions sociales. En médina, le menaçant ruine peut recéler des richesses patrimoniales.

L'intervention sur le menaçant ruine :

+ Requiert des interventions de proximité et dans l'urgence ;
+ Doit mobiliser des équipes de proximité et de vigilance ;
+ Doit faire l'objet d'un monitorage continu et périodique avant et après l'action.

3. Accompagnement social

Il relève de la politique de proximité avec les habitants, dans une dimension d'animation et d'intermédiation. Il permet dans certains cas de gérer des cas de précarité extrême et de protéger les habitants et leurs biens. L'accompagnement social peut se traduire par un soutien dans l'accomplissement des démarches administratives ou juridiques ou dans l'obtention d'aides financières.

Pour les projets arrêtés ou en cours :

+ Accompagner les habitants dans le déroulement de l'opération ;
+ Faciliter l'information ;
+ Permettre l'appropriation des projets.

Exemples :

- Tirages au sort pour l'attribution d'aides ;
- Accompagnement administratif ;
- Facilitation du processus de réception de paiements, suivi financier, accompagnement juridique.



4. Assistance à la maîtrise d'ouvrage

Le maître d'ouvrage délègue la gestion sociale du projet à un responsable ; celui-ci élabore un diagnostic de la situation et un plan d'action à caractère social et environnemental à prendre en compte dans le montage technique et financier. Il participe à la formulation d'options techniques et à la prise de décision. Il intervient en intermédiaire entre les décideurs au plan technique et les bénéficiaires.

Pour les projets arrêtés ou en cours :

+ Définir et proposer des possibilités d'adaptation et de transformation ;
+ Dégager les possibilités d'action envers les catégories les plus vulnérables.

La maîtrise d'ouvrage sociale

Elle procède d'un processus participatif, initié en amont. Elle vise à un partage de la définition et des résultats du projet entre les habitants, les structures associatives et les concepteurs du projet.

5. L'opérationnalisation

Elle est placée sous la responsabilité d'une équipe projet constituée de responsables techniques, juridique, administratifs et financiers, assistés d'un pôle social. Les prestations de type ordonnancement, pilotage, coordination ou communication peuvent être externalisées. Un montage technico-financier vient supporter l'ensemble.

Méthodologie :

+ Enquête socio-économique et diagnostic partagé ;
+ Cartographie sociale et économique ; monographie ;
+ Repérage des groupes les plus vulnérables ;
+ Animation d'ateliers ou de focus groups ;
+ Partenariat et co-gestion du programme avec les acteurs de la société civile et les populations.

3 Définir un projet et un cadre d'action sociale





✓ Déterminer les priorités globales d'intervention

- Connaissance du tissu social et urbain.
- Traitement de l'habitat menaçant ruine.
- Interventions curatives ou préventives.
- Amélioration du cadre de vie, environnemental et social.
- Développement d'«offres» d'actions adaptées à chaque catégorie ou typologie physique/sociale.
- Ciblage des actions prioritaires.

Définir des formes d'actions directes ou indirectes et des «aides» :

+ Définir des catégories de «bénéficiaires» :
  + Les acteurs sociaux (amicales, associations),
  + Les propriétaires bailleurs,
  + Les locataires,
  + Les «squatteurs» ou autres.
+ Définir des «offres ciblées» pour chacune de ces catégories.
+ Faire contribuer autant que possible les bénéficiaires au financement du projet

© ADER-Fès



√ S'inscrire dans une stratégie globale

Une approche complexe à baser sur une double vision :

= La médina est avant tout vue comme un patrimoine culturel (approche de conservation) :

a. Restauration, réhabilitation, rénovation... des sites et bâtiments historiques en conformité avec les normes de conservation (chartes internationales, lois en vigueur, plan d'aménagement, etc.).

= La médina est également vue en tant que ville vivante (approche de développement et de revitalisation) :

b. Amélioration de la qualité de l'environnement urbain.

c. Réduction de la pauvreté à travers la création d'activités génératrices de revenus.

d. Mise à niveau de l'infrastructure urbaine et des services et création des conditions favorisant l'investissement privé, etc.

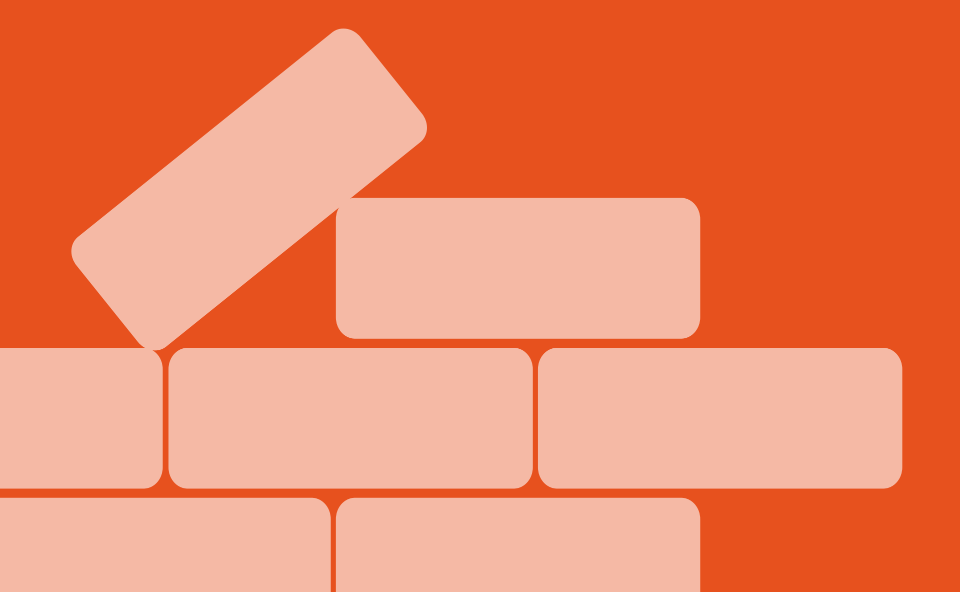
Participation de la population :

+ La durabilité des actions et la pérennité des réalisations, ainsi que la continuité et le développement des dynamiques engendrées, passe par la mise en œuvre d'approches visant à faire en sorte que se mettent en place des cadre favorisant la NON NEUTRALITÉ DES POPULATIONS et leur participation positive à la définition et ensuite la gestion des programmes.
+ Vivre en médina est déjà une forme de participation à sa réhabilitation.

= Démarche de développement communautaire.

- Une meilleure compréhension des attentes de la population.
- Une meilleure prise en charge du processus de réhabilitation par la population **(auto réhabilitation)**.

4 Études et actions pré-opérationnelles





✓ Élaborer un diagnostic

Une approche complexe à baser sur une double vision :

= Enquêtes socio-économiques.
= Caractéristiques de la population concernée.
= Caractéristiques des acteurs sociaux locaux.

Objectif :
+ Préciser les conditions de mise en place d'une opération.
+ Détailler les problématiques, le périmètre à prendre en compte, les objectifs, la stratégie d'intervention, les actions à prévoir, les conditions de mise en œuvre et les moyens à mobiliser.

✓ Cellule d'animation

Résultats qualitatifs :
+ Préciser le contenu des opérations programmées par rapport à des objectifs et des moyens plus adaptés aux problématiques réelles ;
+ Définir «la demande locale» de façon plus précise ;
+ Adapter les «aides» aux capacités des populations et aux caractéristiques techniques des bâtiments ainsi qu'aux contraintes des interventions.





Fiche 1 : Objectifs qualitatifs de la cellule sociale

Objectifs qualitatifs :

+ Concertation et dialogue pour l'élaboration d'un programme d'action sociale ;
+ Coordination de l'exécution de ce programme avec les collaborateurs et en partenariat avec tous les départements concernés ;
+ Conseil et orientation des collaborateurs associatifs et autres ;
+ Assistance dans le montage des projets de partenariat et leur suivi, principalement dans le cadre de la lutte contre la pauvreté ;
+ Soutien et appui aux microprojets et aux associations et coopératives locales ;
+ Montage administratif progressif d'une structure d'animation sociale permanente interne ;
+ Évaluation périodique.

© ADER-Fès



Fiche 2 : Aide à la définition d'un profil adapté

√ L'animateur principal : Des tâches aux compétences

Bien choisir l'animateur social :
+ C'est 50% de la réussite ;
+ C'est éviter les conflits «périphériques» qui deviennent progressivement centraux.

TÂCHES	SAVOIR-FAIRE	SAVOIR ÊTRE
Diagnostic	→ Maîtrise des techniques d'enquête (entretien individuel, focus groupe), représentation spatiale →	Sens de l'observation, discrétion
Information, sensibilisation	→ Maîtrise des outils et techniques de communication →	Écoute, empathie
Médiation	→ Technique de gestion des conflits →	Neutralité
Animation	→ Techniques d'animation →	Aisance orale et relationnelle, capacité d'initiative
Coordination (chef de projet)	→ Gestion de projet, gestion de partenariat, rédaction →	Aplomb, capacité d'argumentation, esprit d'analyse, maîtrise du langage institutionnel, maîtrise des enjeux locaux
Accompagnement = Administratif = Financier = Juridique (foncier)	→ Background généraliste : Gestion, connaissance des problématiques urbaines et des outils financiers, intermédiation, pédagogie / andragogie, capacité d'assimilation du jargon technique	
Développement des capacités	→ Montage de projets, développement social	



Fiche 3 : Aspects devant continuellement être pris en compte

✓ Leitmotivs d'une démarche transversale et continue

1
- S'assurer que les bénéficiaires perçoivent la volonté institutionnelle forte

2
- Inscrire la participation dans la durée comme étant une démarche stratégique

3
- Organiser des formations et une réflexion générale de l'équipe

4
- Accompagner les bénéficiaires dans la compréhension de la démarche (compréhension des écrits, explicitation en langue dialectale, etc.)

5
- Équité, cohérence et transparence des processus

6
- S'assurer que l'opinion des habitants est prise en compte
- Utiliser les moments forts pour demander leur avis aux usagers



Fiche 4 : Tableau exemple de plan d'action préliminaire(*)

✓ Un plan d'action (exemple) :

Actions principales	Actions auxiliaires	Objectifs à atteindre
1. Travaux préparatoires et préalables	– Identification et répertoire des collaborateurs éventuels : Associations de quartiers et coopératives artisanales. – Ciblage des établissements publics et autres services administratifs ayant des missions similaires ou complémentaires avec la cellule sociale. – Recensement des ONG extérieures spécialisées. – Autres statistiques et résultats des enquêtes. – Embauche d'animateurs supplémentaires. – Collecte des documents.	– Répertoire détaillé avec toutes les coordonnées nécessaires. – Établissement d'un registre et prise de contact dans une perspective de signature de conventions de partenariat. – Constitution de fichiers et prises de contact éventuels. – Possibilité de coordonner des opérations communes. – Une meilleure organisation du travail et division des tâches. – Analyse et exploitation en temps opportun.
2. Dialogue, concertation et prises de contacts préalables avec les autorités locales, la Commune urbaine et autres	Pour une première présentation du coordinateur de la cellule sociale et de son programme.	Une meilleure coordination et circulation des informations.
3. Information communication	Information préalable : – Points de presse et émissions radiophoniques planifiés sur la base des objectifs préétablis et en harmonie avec un plan de communication global. – Élaboration d'un guide d'orientation sur le programme de réhabilitation. – Information préalable sur les réalisations antérieures, en cours et celles en vue, à travers la radio, la télévision et la presse. – Sensibilisation des principaux partenaires : Commune, associations, coopératives spécialisées, chambres d'artisanat et certaines administrations. – Assistance à la recherche en communication sociale avec l'Université et autre instituts et chercheurs nationaux et étrangers.	– Une meilleure information pour une meilleure implication de la population locale dans le programme de réhabilitation. – Individuellement : Personnes ressources. – Collectivement : Activités pédagogiques visant par exemple les écoles et les institutions de formation, campagne de sensibilisation. – Médiatiser les efforts déployés. – Pour une présentation du programme de la cellule sociale (C.S) en vue de sa correction et de son enrichissement et la fixation des dates pour certaines actions. – Pour améliorer la procédure de communication.



Actions principales	Actions auxiliaires	Objectifs à atteindre
4. Étude et diagnostic	- Diagnostic d'un échantillon de chantiers de réhabilitation. - Élaboration d'un questionnaire approprié. - Rapport de synthèse.	- Déceler les principaux points de blocage et proposition pour leur dépassement.
5. Appui et soutien aux collaborateurs associatifs, coopératifs et autres	- Séminaires de formation en législation, organisation et en gestion associative et coopérative et sur les techniques de réhabilitation et autres. - Aide à la recherche des fonds de soutien internes et externes. - Élaboration des fiches et études de faisabilité de projets d'auto promotion socio-économique. - Assistance à la création des coopératives et associations. - Propositions d'autres formules de soutien direct aux collaborateurs de programme de réhabilitation. - Cofinancement des microprojets afin de démonstrer le processus d'allégement de la pauvreté.	- Amélioration des compétences d'autogestion et du niveau de vie. - Intégration dans les circuits de financement institutionnel.
6. Partenariat de complémentarité avec l'Agence de Développement Social et autres	- Établissement de conventions et de programmes de partenariat et leur suivi.	- S'impliquer dans les actions communes de lutte contre la pauvreté et la marginalisation sociale.
7. Suivi et évaluation de toutes les actions du programme	- Élaboration de rapports semestriels d'activité sociale.	- Envoi aux instances administratives concernées et large diffusion pour information.
8. Médiation (gestion de conflits)	**Horizontale** : Entre les groupes d'habitants, associations de quartier, etc. **Verticale** : Entre les différents acteurs du projet.	

(*) Plan s'action préparé en 2004 par la cellule sociale de l'ADER-Fès.

5

Réaliser son projet





- La phase opérationnelle permet de formaliser et concrétiser les actions.

- Phase de «suivi-animation»
  - Médiatisation des activités conjointes de la Cellule Sociale et des associations partenaires, par la publication d'un bulletin d'information spécialisé.
  - Reporting périodique.

Méthodologie :
- Concertation et sensibilisation en ateliers ;
- Mise en place des actions communes ;
- Générer une énergie communicatrice de proximité (écouter, anticiper, éviter la rumeur) ;
- Relais ascendant et descendant ;
- Identification des actions à entreprendre dans le cadre du programme ;
- Recherche d'un partenariat de complémentarité avec l'ADS et autres ;
- Intégration de la main d'œuvre locale dans le programme dans la mesure du possible et encouragement à la création de coopératives ouvrières spécialisées dans la restauration des bâtisses traditionnelles.

© K. Raftani



Évaluer les possibilités et les marges de manœuvre de l'action sociale (voir les définitions précédentes)

1. Projets ficelés

2. Projets avec marge de manoeuvre limitée

3. Projets avec grande marge de manoeuvre

Accompagnement social élargi dans certains cas

Accompagnement social

Maîtrise d'ouvrage sociale



Établir une/des convention/s avec les partenaires

Un objectif de définition de :
+ Contrat de missions, d'objectifs et de moyens ;
+ Préciser le projet, les objectifs prioritaires, les actions à mettre en place et les engagements des différents partenaires ;
+ Les moyens mis en œuvre pour atteindre les objectifs quantitatifs et qualitatifs fixés dans le cadre de l'opération ;
+ Les actions d'accompagnement prévues ;
+ Les modalités relatives aux instances de gouvernance de l'opération (fréquence et composition des comités de pilotage...) ;
+ Les modalités d'évaluation du projet ;
+ La durée de l'opération.

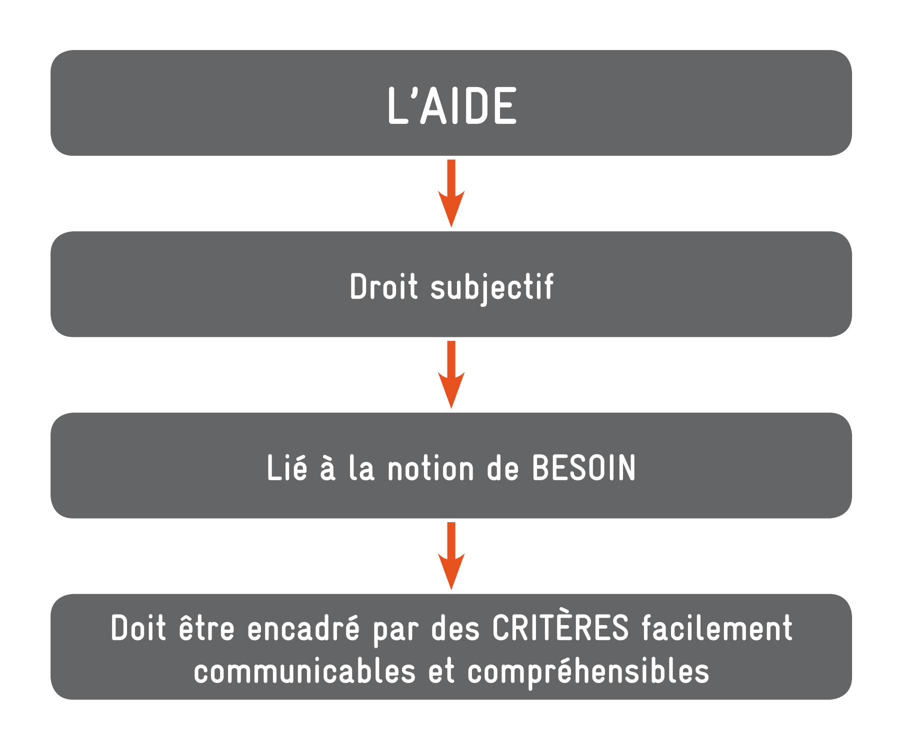
© ADER-Fès



Les aides incitatives aux particuliers

Objectifs :
+ Faire participer la population à l'effort de réhabilitation de ses logements en créant un effet d'entraînement ;
+ Améliorer l'habitabilité des logements ;
+ Lutter contre la pauvreté par la création d'emplois.

Méthodologie :
+ Définition de catégories de bénéficiaires :
  - Les propriétaires occupants,
  - Les copropriétaires,
  - Autres catégories (les situations de précarité).
+ Définition du plafond de travaux subventionnables.
+ Les taux de subvention par catégorie.
+ Inscription dans le cadre des principes généraux d'octroi de l'aide (voir schéma suivant).
+ Souvent, pour que le projet marche, il faut trouver des moyens d'intéressement de tous les ménages au niveau d'une bâtisse.





Fiche 5 : Exemple de critère d'octroi de l'aide aux ménages

Exemple de critères (cas de la médina de Fès) :

+ Être propriétaire du logement ou de l'atelier candidat à l'aide à la réhabilitation, ou à défaut d'être propriétaire ou d'avoir la capacité légale d'intervenir au sein de l'espace concerné, posséder une procuration des copropriétaires ou des personnes habilitées à intervenir (c'était en fait la principale condition pour avoir l'autorisation V2 - autorisation de réparer, autorisation qui a été en règle générale demandée par les bénéficiaires).
+ Le local candidat à l'aide doit être utilisé comme habitation ou comme espace d'activité artisanale ne nuisant pas à la construction.
+ Le coût estimatif des travaux doit plafonner à 120 000 DH, avec toutefois la possibilité d'étendre ce plafond à 156 000 DH (+ 30%) lorsque la Commission technique d'étude des dossiers estime qu'un complément de travaux est justifié (ceci après le démarrage des opérations).
+ La bâtisse concernée par l'aide doit être de type traditionnel (forme et matériaux : Au sein de la médina, le SIG de l'Ader-Fès fait ressortir que plus de 9 500 bâtisses sont de ce type).

Fiche 6 : Objectifs d'une opération sociale pilote

Raisons d'être de la démarche :

+ L'objectif premier du projet pilote est le suivant : Créer un lien à travers une histoire commune de projet. Non pas nécessairement une histoire de réussites, mais simplement une histoire qui permettrait de dépasser la «stérilité» du moment.
+ Le projet pilote permet d'expérimenter les démarches et de corriger les programmes dans la perspective d'actions d'envergure.
+ Le suivi-évaluation du projet pilote est une phase importante de la réalisation du programme d'action sociale.

6

Opération sociale pilote



✓ Exemple : Une expérience de MOS au sein de la médina de Fès

Entre 2002 et 2005, des formules participatives d'aides aux populations résidentes ont été mises en place dans le cadre du projet de réhabilitation de la médina de Fès.

L'objectif du projet dit «Aide à la réhabilitation», était de faire participer la population de la médina de Fès à l'effort de réhabilitation du bâti traditionnel.

Le choix fut de mener un programme d'intervention à travers ce qu'on peut qualifier de «régie d'entreprises» accompagnée d'une démarche de MOS.

Une seconde déclinaison a pris la forme d'une aide matérielle multiforme, à caractère collectif, pour la réhabilitation de bâtisses en partenariat avec les amicales de quartiers et les ONGs actives en médina.

a) Les opérations déjà menées au niveau de la médina durant toute la décennie précédente indiquaient que les systèmes «classiques» d'interventions disponibles pour travailler dans le cadre de ce type de projet, ne garantissaient nullement de le mener dans les meilleures conditions.

b) Ils étaient en outre peu «employeurs» de la main d'œuvre qualifiée historiquement présente sur la place, et ne participaient que faiblement au développement des conditions techniques et de gestion des interventions sur les bâtiments anciens.

Définition du projet :

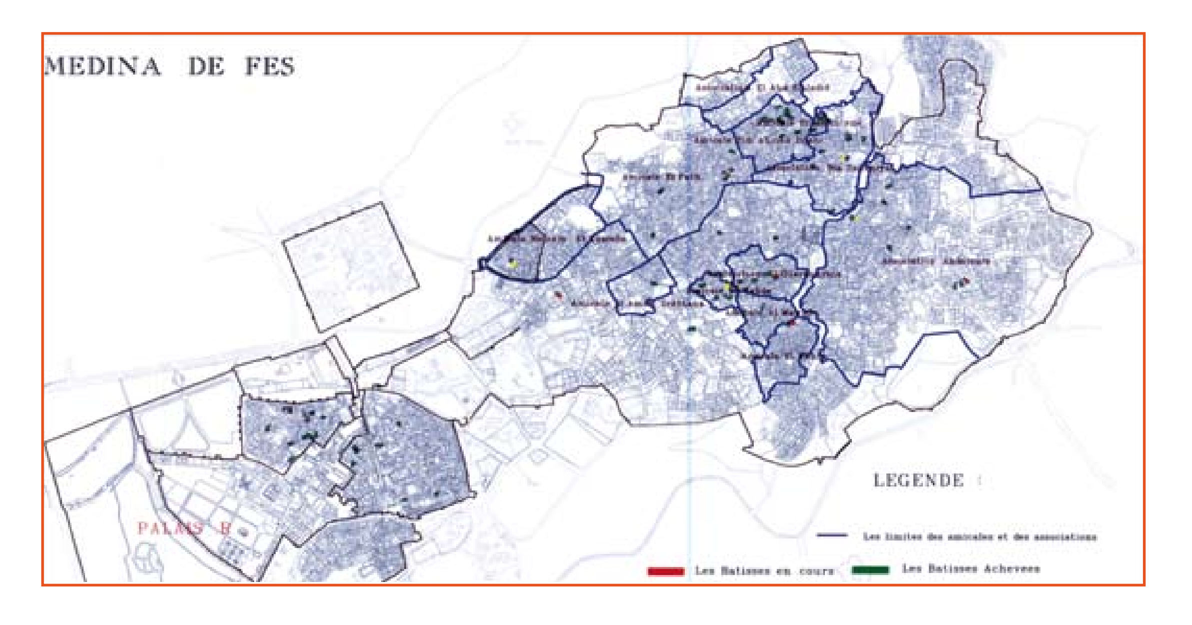
+ Ce projet se présentait sous la forme d'une subvention ou d'un don offert aux citoyens de la médina.
+ Cette subvention fut fixée à 30% du coût global de l'investissement consenti par les bénéficiaires, et ce, pour une première déclinaison de ce projet.
+ La mise en œuvre de ce projet complexe a nécessité l'adoption d'une démarche novatrice et d'un nouveau style de gestion des interventions, des marchés et des chantiers.

Résultats qualitatifs :

+ L'impact le plus important demeure sans aucun doute l'implication forte et l'adhésion au projet des résidents, des amicales et de l'ensemble des bénéficiaires des activités, ainsi que des intervenants techniques.

c) Les objectifs étaient de parvenir à une grande flexibilité et facilité d'intervention ; un contrôle poussé sur la qualité et la nature des prestations ; un contrôle adéquat du rythme d'intervention ; une adaptabilité et une grande réactivité aux imprévus et aux problèmes de chantier ; le renforcement du potentiel d'emploi d'un grand nombre de main d'œuvre ; la capacité de fournir de grands efforts sur des chantiers devant s'achever dans des délais très courts ; une adaptation aux rythmes et aux capacités des résidents ; un partage équitable et une délimitation claire des responsabilités entre les différents intervenants ; et enfin, une plus grande transparence entre les entreprises et leur main d'œuvre.





d) Résultats physiques :

- 134 opérations réalisées depuis juillet 2003 (contre 132 pour les 30%).
- 440 ménages bénéficiaires.
- Coût moyen de 48 000 DH/bâtisse.
- Un nombre total de jours de travail de près de 60 000 h/j.
- Durée moyenne de jours de travail : 65 jours (contre 150 pour les 30%).

Participation de bénéficiaires (manutention, évacuation des gravats vers la rue pour prise en charge par l'entreprise d'évacuation, etc.), avec un président d'amicale.



Formule d'aide aux habitants des bâtisses dégradées	Prévisions Accord initial de programme (1998)	Installation Cellule Sociale	Prévisions revue à mi-parcours (janv. 2003)	Réalisations à la clôture du projet (30 nov. 2004)
Aide à 30%	250 unités de logement ou ateliers		45 unités	132 bâtisses
Terrasses et conduites d'eau (aide directe en matériaux et main d'œuvre spécialisée aux catégories les plus pauvres (3 ménages et plus par bâtisse)	0		120 unités	102 bâtisses
Matériaux (aide directe en matériaux)	0		0	5 bâtisses
Espaces communautaires (ruelles) (aide directe aux amicales de quartier)	0		0	26 + 1 jardin de proximité
Total				266 opérations


© ADER-Fès

e) Résultats stratégiques :

- Partenariat stratégique avec plus d'une quinzaine d'associations.
- Adaptation d'une partie des interventions d'urgence aux méthodes initiées dans l'Aide à la réhabilitation.
- Plus grande proximité de l'ADER-Fès de la population.
- Maîtrise des coûts (près de 5 fois moins chers par rapport à d'autres modalités d'intervention).
- Maintien d'une grande partie du savoir-faire de la main d'œuvre spécialisée.
- Renforcement ou création d'une dizaine de petites entreprises.

Résultats quantitatifs et adaptations :

- Le tableau ci-dessus montre les résultats du projet «Aide à la réhabilitation» mené par l'ADER-Fès dans le cadre d'un prêt de la Banque Mondiale (1998-2004).
- Plusieurs adaptations au projet en cours de parcours en ont progressivement fait un projet de maîtrise d'ouvrage sociale.

Outils d’évaluation 7





Fiche 7 : Critères d'évaluation

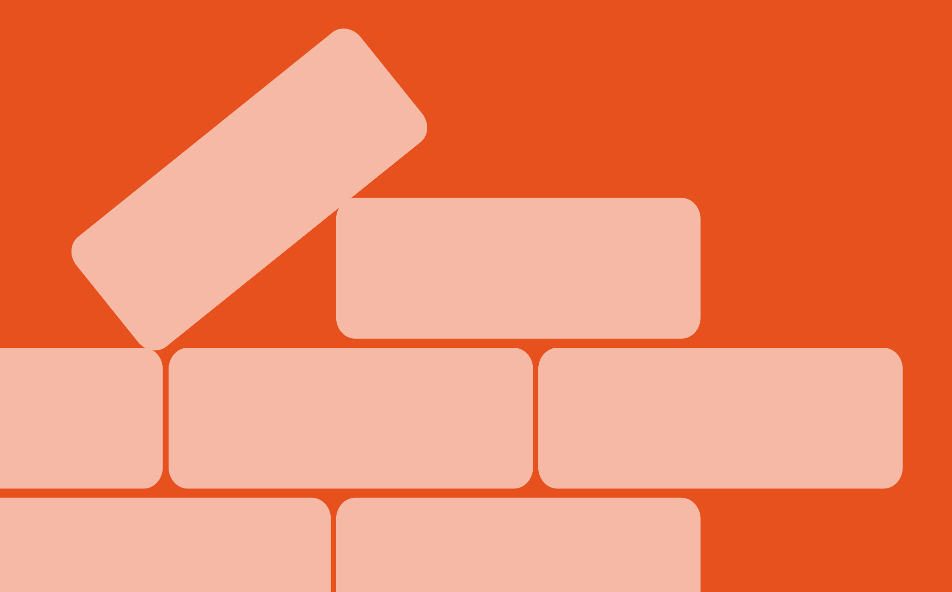
Critères	Indicateurs de réalisation *«Ce qui a été fait concrètement»*	Indicateurs de résultat *«Ce que cela a directement produit»*	Indicateurs d'impact *«Ce à quoi cela a contribué»*	Éléments de contexte
Participation				
Implication des populations	Nombre de personnes et/ou ménages touchés par le programme *Source : Base de données de la structure* Nombre de participants aux activités *Source : Base de données de la structure*	Taux de personnes ayant adhéré au projet Taux de personnes ayant librement consenti (respect des règles, des consignes et des engagements) *Source : Base informatique de la structure* Taux de satisfaction des «médiés» ou participants (5 niveaux) *Source : Enquête de satisfaction* Développement des réseaux sociaux au niveau individuel et collectif *Source : Entretiens*	Réduction du nombre de personnes en danger *Source : Base de données de la structure* Nombre de nouvelles demandes suite à la réussite des premières tranches *Source : Enquête de satisfaction*	Taux de réhabilitation Nombre de bâtisses menaçant ruine
Renforcement des relations entre les personnes et les institutions (partenaires)	Nombre de personnes accueillies et informées Nombre de personnes ayant bénéficié d'accompagnements Nombre de personnes sensibilisées Nombre de personnes ayant participé aux activités de public outreach (Pour chaque cas ci-dessus, nature de l'information ou de l'accompagnement apporté)	Taux de satisfaction Source : enquête de satisfaction Connaissance du programme et des projets *Source : informations transmises par les partenaires disposant d'un centre d'accueil*	Taux de satisfaction bénéficiaires sur la réponse apportée par la structure (pertinence, rapidité…) *Source : enquête de satisfaction*	Maîtrise de la rumeur Lutte contre la désinformation Amélioration du temps habituel de réactivité et d'anticipation
Implication citoyenne	Nombre d'habitants invités aux réunions et aux activités de public outreach *Source : Base de données de la structure*	Taux d'habitants effectivement présents *Source : Suivi par les médiateurs* Écart entre le nombre d'opérations prévues et les projets effectivement aboutis *Source : Suivi par les médiateurs*	Augmentation du nombre d'habitants s'impliquant davantage dans les programmes Nombre d'associations actives *Source : Enquête*	Réponse à la demande sociale et adaptation des programmes



Critères	Indicateurs de réalisation *«Ce qui a été fait concrètement»*	Indicateurs de résultat *«Ce que cela a directement produit»*	Indicateurs d'impact *«Ce à quoi cela a contribué»*	Éléments de contexte
Paix sociale				
Sécurisation des bâtiments et de l'espace public	Nombre de requêtes *Source : Base de données de la structure* Nombre de conflits gérés en direct (sur site) *Source : Base de données de la structure*	Évolution du nombre d'actes de médiation *Source : Base de données de la structure* Interventions d'accompagnement et de facilitation des interventions directes	Baisse du nombre et de la gravité des conflits sociaux (entre voisins, lors des travaux, etc.) *Source : Infos transmises par les partenaires* Évolution du sentiment d'insécurité Source : Enquête Baisse du nombre de plaintes *Source : Informations transmises par les partenaires*	Nature des dégradations et évolution
Responsabilisation / Partenariat	Accords avec des ménages, des amicales, des associations *Source : Base de données de la structure*	Nombre d'accords trouvés *Source : Base de données de la structure*	Appropriation de la démarche de participation par les habitants *Source : Enquête et informations partenaires*	Prise en charge sociale de la problématique
Contribution économique				
Production de richesses	Nombre d'entreprises créées Nombre d'emplois créés	Emplois directs Personnes employées dans le voisinage	Réduction du nombre de chômeurs dans les ménages du fait de l'emploi direct	Territoires sensibles où la question de l'emploi est prioritaire
Visibilité sociale et territoriale				
Notoriété de la démarche (Cellule Sociale)	Nombre d'actions de communication menées	Nombre d'habitants sollicitant à nouveau le service *Source : Base de données de la structure* Nombre d'habitants fréquentant un point d'accueil ou une permanence de la Cellule Sociale *Source : Base de données de la structure*	Augmentation de la visibilité de la structure *Source : Enquête* Nombre d'articles de presse positifs *Source : Informations transmises par la structure*	Insertion de la démarche sociale dans le processus



8 Annexes





TERMES DE RÉFÉRENCE
RELATIFS À LA MISSION DE L'ANIMATEUR SOCIAL

1. Rappel des objectifs :

La cellule sociale a pour objectifs globaux de concevoir, de planifier et de mettre en œuvre les moyens nécessaires pour inciter davantage les résidents de la médina à participer activement à la dynamique de développement urbain initiée par le Programme (...). Cette cellule doit assurer l'interface entre ceux qui pilotent le programme et les résidents.

Pour atteindre ces objectifs globaux la cellule sociale doit, sur la base d'une stratégie globale, 1) communiquer, 2) former, 3) initier, 4) accompagner, 5) développer, et 6) assurer un suivi.

1. Communiquer. Les diagnostics réalisés jusqu'à présent montrent que les résidents sont peu et mal informés en général sur la réalité du programme. La cellule sociale doit donc mettre en place rapidement une stratégie de communication ciblée, efficace et adaptée au contexte de la médina. En effet, les taux d'analphabétisme et de pauvreté, élevés dans la médina, diminuent l'efficacité des supports écrits (plaquettes, journaux, affichettes...). Il faut donc mettre en place une politique de communication différenciée par les supports et les canaux de transmission, notamment selon les catégories socioprofessionnelles visées (jeunes alphabétisés, artisans analphabètes...).

2. Former. Il s'agit de mettre en place un système de formation efficace et ciblée. La participation des populations nécessite un apprentissage. La formation ciblera prioritairement les membres des associations et les individus ayant déjà un fort potentiel pour accompagner et porter des projets de développement urbain en cohérence avec le programme.

3. Initier. Les initiatives individuelles et collectives émanant des résidents en termes de développement urbain ne sont pas totalement absentes (chaulage et réfection de murs, campagne de sensibilisation à la propreté, pavage, éclairage... sont autant d'actions menées par des résidents, de manière individuelle ou collective ; dans ce dernier cas, il peut s'agir de regroupement plus ou moins formalisés sous la forme d'amicale notamment). Mais ces actions restent timides, intermittentes et ont peu d'impacts positifs significatifs sur la vie de quartier. La cellule sociale doit donc être à l'écoute de ces potentialités afin d'initier des projets significatifs en termes de développement urbain. La cellule de développement social doit contribuer à l'éclosion d'idées à même de se traduire en projets de développement urbain planifiés.

4. Accompagner. Certains résidents, certaines associations (amicale ou autres) ont des projets mais dont le cycle de vie est réduit. La cellule sociale doit aider ces initiatives, doit les accompagner pour les doter de structures à même d'assurer une certaine pérennité.

5. Développer. La cellule sociale doit contribuer au développement des projets significatifs et ciblés en termes de développement urbain émanant des résidents à titre individuel ou collectif.

6. Assurer un suivi. La cellule sociale doit avoir une cartographie des projets significatifs et doit assurer un suivi de ces projets afin de les renforcer et de les dupliquer.

2. Les tâches de l'animateur social

L'animateur social doit au préalable s'assurer d'une bonne connaissance du programme dans son intégralité : Connaissance des composantes, de leur articulation et de la philosophie qui le sous-tend (développement urbain cohérent avec le patrimoine, participation des populations, lutte contre la pauvreté notamment).

L'animateur doit faire preuve d'imagination et de créativité pour pouvoir concevoir, développer et mettre en œuvre les outils nécessaires pour 1) communiquer, 2) former, 3) initier, 4) accompagner, 5) développer, 6) assurer un suivi des projets de développement urbain en cohérence avec le programme.

Il doit également contribuer à la construction et à la consolidation «administrative» de la cellule sociale.

Il doit encadrer et former les animateurs travaillant dans le cadre de la cellule sociale.

Il doit assurer l'interface entre la direction du programme et la population médinoise via la cellule sociale.

3. Les indicateurs de performance

L'animateur social doit à court terme (un mois) produire une note méthodologique montrant sa conception de la manière dont il compte décliner concrètement la stratégie sociale sur le terrain.
L'animateur doit produire tous les ... mois des indicateurs de performance d'ordre quantitatifs et qualitatifs. À titre indicatif :

- Nombre de projet initiés, accompagnés, développés... ?
- Nombre de personnes touchées par ces projets ?
- Surface financière des projets ?
- Pérennité des projets initiés, accompagnés, développés ?
- Pertinence et efficacité du projet par rapport à la cohérence du développement urbain initié par le programme ?
- Évaluation de la formation en termes quantitatifs (nombre de séminaires, pour qui, thème traité...)
- Évaluation qualitative de la formation (mesurer son impact qualitatif).

Le programme s'engage à fournir à la cellule sociale la documentation nécessaire ainsi que la logistique matérielle à même de soutenir la concrétisation de la stratégie de développement sociale.

4. Les assistants de l'animateur social

L'animateur social aura un ou des assistants dont il devra gérer et coordonner les activités. Les assistants aident l'animateur de la cellule sociale dans la réalisation de ses tâches et interviennent dans les programmes de la cellule sociale à travers les outils suivants :

- Assurer l'accueil social.
- Effectuer les enquêtes et les visites de terrain de nature à permettre la bonne réalisation et le bon suivi des programmes.
- Assurer l'interface entre la direction du programme et la population de la médina via la cellule sociale.



FICHE TECHNIQUE AFFÉRENTE À LA CAMPAGNE DE COMMUNICATION POUR LA PRÉSÉLECTION DES PROJETS RELATIFS À L'AIDE À LA RÉHABILITATION

1. Nature des groupes cibles :

- Bureaux des amicales et associations partenaires.
- Bénéficiaires éventuels des opérations de réfection des terrasses et conduites d'eau.
- Autres porteurs de projets.

2. Les objectifs visés :

- Élargir le débat sur la note de procédure de faisabilité de l'opération du soutien à la réhabilitation.
- Informer les bénéficiaires au niveau de chaque quartier sur les critères du choix des opérations à retenir et sur la philosophie générale du programme de réhabilitation.
- Présélection des chantiers de réfection des terrasses et des conduites d'eau à proposer au bureau d'étude.

3. Les informations à collecter au niveau des amicales et associations :

- Une liste préalable des opérations de soutien à la réhabilitation avec informations corollaires : Les adresses, les noms des chefs des foyers résidents dans la bâtisse à retenir.
- Une liste des projets de portée communautaire ou associative.

4. Enquête à réaliser ultérieurement :

Un questionnaire de présélection technique et socio-démographique par projet, démontrant la conformité de la bâtisse choisie aux critères socio-techniques pré-établis et qui met en relief la situation socio-démographique de l'ensemble des ménages bénéficiaires. Ces travaux d'enquête doivent être exécutés conjointement entre les techniciens du programme et les représentants des amicales et associations concernées.

5. Les engagements à signer par les bénéficiaires et partenaires associatifs :

Nécessite la signature légalisée d'un engagement bilatéral arrêtant les responsabilités de l'ensemble des chefs de ménage de la bâtisse retenue définitivement ainsi que celles des associations partenaires.

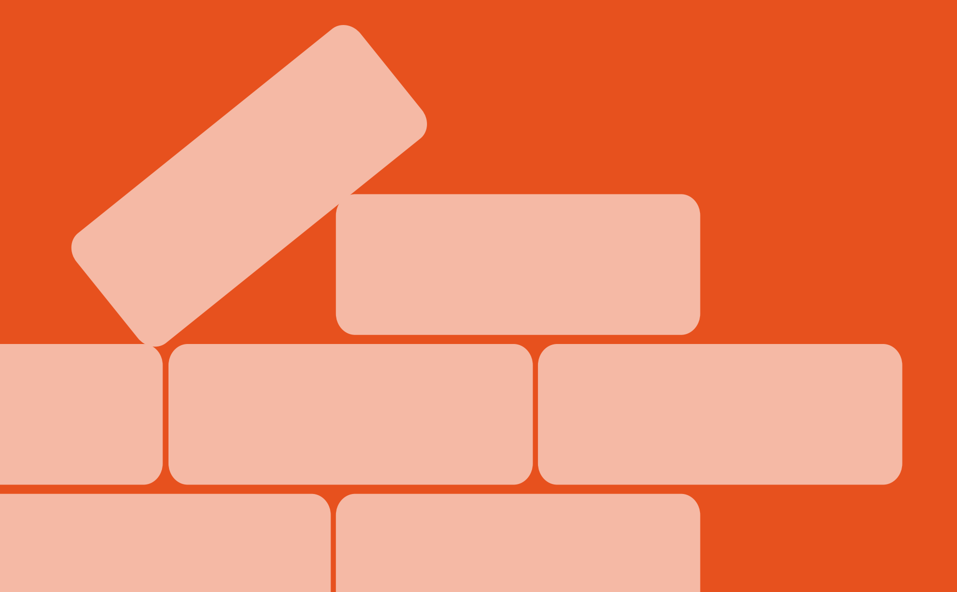
BIBLIOGRAPHIE

1. *Rapport d'achèvement du projet de réhabilitation de la médina de Fès, Ader-Fès, Banque Mondiale..*

2. *Projets de résorption de l'habitat Insalubre - Guide de l'action sociale*, Version provisoire du 08 janvier 2007, ADS, MHU, AFD.

3. *Guide d'évaluation de l'utilité sociale de la médiation sociale,* Cahiers Pratiques, Éditions du CIV, septembre 2009, Saint-Denis la Plaine - France.

9 Annexes en arabe





• أسئلة موجهة إلى أرباب وربات الأسر:

• الاسم الكامل: ....

• المهنة: ....

• الحالة العائلية: ....

• عدد الأبناء: ....

• عدد المقيمين الآخرين مع الأسرة: ....

• هل كنتم تساهمون في الأشغال: نعم لا

• في حالة نعم، اذكر طبيعة هذه المساهمة: ....

....

....

....

• في حالة لا، لماذا؟: ....

....

....

• مدة الإنجاز: طويلة عادية

• إذا كانت طويلة، ما هي الأسباب الرئيسية في نظركم (المطلوب ترتيبها حسب أهميتها):

- تباطؤ المعلمين وضعف مردوديتهم.
- نقص في بعض مواد البناء.
- عدم مساهمة القاطنين في الأشغال بصفة مستمرة.
- انقطاع بعض المعلمين عن عملهم في بعض الأحيان.
- غياب المتابعة الأسبوعية من طرف المهندس المشرف على الأشغال.
- نزاعات داخلية بين الجيران.

• أخرى: ....

....

....

• حضور مسؤولي الجمعية في الورش: نعم لا

• نوع تدخلاتهم: ....

• هل أنتم راضون عن الإصلاحات المنجزة: شيئما جدا

اسم الباحث وتوقيعه:

التاريخ:

استطلاع لآراء المستفيدين من برنامج
المساعدة لإصلاح السطوح ومجاري المياه

• **معلومات عامة:**

- اسم الجمعية أو الودادية المنسقة: ....
- عنوان البناية المستفيدة: ....
- معطيات حول الوضعية الاجتماعية لمجموع القاطنين المستفيدين: ....

عدد الأسر القاطنة	مجموع القاطنين	عدد العاطلين	عدد العجزة	عدد الأرامل والمطلقات ربات الأسر	آخر

- ما هي المشاكل التي كنتم تعانون منها: ....
....
....
- نوع الأشغال التي تم إنجازها فعلا: ....
....
....
- مدة الإنجاز بالأيام: ....
....
....
- عدد أيام عمل القاطنين أو المأجورين لفائدتهم: ....
....
....



• هل تتوفر الجمعية على محاضر اجتماعاتها؟ نعم لا

– هل تتوفر الجمعية على رصيد مالي؟ نعم لا

– مبلغه بالدرهم: ....

– مصدره: × الانخراطات × مساعدات المحسنين × منح × غيرها (أذكرها)

....

– هل تتوفر الجمعية على حساب بنكي او بريدي خاص بها نعم لا

رقمه: ....

– هل تتوفر الجمعية على خط هاتفي خاص بها؟ نعم لا

رقمه: ....

– هل تشغل الجمعية مستخدما قارا؟ نعم لا

أجرته الشهرية بالدرهم: ....

استمارة حول واقع ومشاريع وداديات الأحياء والجمعيات

• معلومات عامة:

- إسم الودادية أو الجمعية: ....
- تاريخ تأسيسها: ....
- رقم وتاريخ إيصال إيداع الملف التأسيسي: ....
- الدائرة الترابية: ....
- العنوان الحالي: ....
- عدد المنخرطين: ....
- أسماء ومهام أعضاء المكتب الحالي: ....

ر.ت	الاسم الكامل	المهمة	المهنة	الهاتف	العنوان الحالي

الأغراض حسب القانون الأساسي: ....

• الوضعية التنظيمية والمادية الحالية:

- هل تتوفر الجمعية على مقر ملائم؟ نعم لا
- هل تعقد اجتماعاتها بانتظام؟ نعم لا
- ماهي أنواع الاجتماعات؟: عامة المكتب
- ماهو تاريخ آخر اجتماع عام سنوي؟ ....
- عدد المنخرطين الحاضرين: ....



الفصل الرابع: الخلافات المحتملة:

- في حالة زيادة كمية الأشغال عما تم الاتفاق عليه فإن اللجنة تنظر في إمكانية تمديد الإعانة أخذا بعين الاعتبار الحيثيات التقنية الملزمة لهذه الزيادة، وذلك في حدود لا تتعدى 30% من التقييم الأولي. فإما أن تقبل اللجنة هذا التمديد أو ترفضه. وفي حالة رفضه تتوقف الإعانة في مستوى تقدم الأشغال المنجزة والمطابقة للتقييم الأولي.
- في حالة طلب المستفيد تغيير نوعية الأشغال أو كميتها أوكليهما معا تقوم اللجنة بالنظر في حيثيات هذا التغيير فإما أن توافق عليه أو ترفضه. وفي حالة الرفض لا تصبح الأشغال ملزمة لرصد إعانة رد الاعتبار للمستفيد من طرف الوكالة.
- في حالة قيام المستفيد بأشغال مغايرة كميا أو نوعيا لما تم الاتفاق عليه، فإن الوكالة تصبح غير ملزمة برصد إعانة رد الاعتبار.
- وفي حالة نشوء أي خلاف آخر فإن اللجنة تبث فيه وإذا تعذر عليها ذلك يتم اللجوء إلى السيد عامل عمالة .... كي يتدخل بمساعيه الحميدة لفض الخلاف.
- وفي كل الأحوال فإن المستفيد يقر بأنه يتفهم أن الإعانة ليست حقا مكتسبا وأن صرفها لا يتم إلا في إطار التزامه ببنود هذه الاتفاقية.

الموقعون:

الفصل الثاني: مهام والتزامات المستفيد:

- يعتبر المستفيد صاحب المشروع الذي يقوم بالأشغال بصفة مباشرة أو عن طريق مقاولة، وذلك تحت إشراف اللجنة الآنفة الذكر بتنسيق من طرف وكالة التخفيض من الكثافة وإنقاذ مدينة فاس. يتعهد المستفيد بطلب الرخص الإدارية الضرورية لإنجاز الأشغال وبالتكفل بكل القضايا العقارية والقانونية قبليا وبعديا حتى يتم إنجاز الأشغال في منأى عنها.
- يتعهد المستفيد بإنجاز الأشغال المبينة في الجدول المرفق طيه، مع الموافقة على التقييم المالي الأولي الذي تحدده اللجنة وفق الأثمنة الأحادية. ويتعهد بتوفير الإمكانيات المالية اللازمة لإنجاز هذه الأشغال.
- يلتزم المستفيد باستعمال مواد وتقنيات تقليدية وغير مضرة بالمبنى وأن توافق اللجنة مبدئيا عن المعلم أو المقاولة التي سترمم المبنى.
- لا يمكن للمستفيد الاعتراض على تواجد ممثلي الوكالة أو على زيارة اللجنة للورش أثناء الأشغال.
- يقر المستفيد أنه يرغب في الاستفادة من الإعانة وأن الوكالة غير ملزمة بالتزاماته المالية والتقنية في كل الأحوال، ولا يمكن أن يفسر إطلاع الوكالة أو اللجنة على الأشغال أو على كيفية إنجازها على أنه تقاسم للمسؤوليات مع المستفيد.
- يلتزم المستفيد على إنهاء كل الأشغال قبل نونبر 2005، والوكالة غير ملتزمة بتقديم أية إعانة مطابقة لأشغال تنجز بعد هذا التاريخ.

الفصل الثالث: مهام والتزامات الوكالة:

تتمثل مهمة الوكالة بوصفها مدبر الإعانة والساهر على صرفها في ما يلي:

- مراقبة صرف الإعانة،
- تقديم المشورة للمستفيد تبعا لطلباته وفي إطار الاتفاقية، ولا تلغي هذه المشورة المسؤولية الكاملة للمستفيد، كما أن الوكالة ليست ملزمة بالإجابة على طلبات المستفيد،
- تقديم المشورة في حال قرر المستفيد إنجاز صفقات وعقود مع مقاولات أو مكاتب دراسات أو مهندسين معماريين وفي حال طلب المستفيد ذلك،
- التأكد من الصرف المالي في إطار لجنة الإعانة،
- تقديم إعانة مالية لا تقل عن 20% من قيمة الأشغال كحد أدنى، ولا تتعدى 30% كحد أقصى، مع تحديد سقف لهذه الأشغال لا يتعدى 120 000,00 درهم،
- صرف الإعانة بموازاة مع تقدم الأشغال وذلك على الشكل التالي:
  - عند بلوغ 40% من كميات الأشغال،
  - عند تسلم 80% من كميات الأشغال،
  - عند تسلم 100% من كميات الأشغال،



اتفاقية
«ج»

من أجل إنجاز مشروع في إطار برنامج إعانة رد الاعتبار
بين وكالة التخفيض من الكثافة وإنقاذ مدينة فاس ممثلة في شخص مديرها العام السيد فؤاد السرغيني
والمسماة في ما يلي بـ «الوكالة»
والسيد (ة)
الإسم: ....
العنوان: ....
رقم بطاقة التعريف الوطنية: ....
ممثلا لـ: ....
والمسمى في ما يلي بـ «المستفيد» أو «المستفيد صاحب المشروع»

في إطار برنامج رد الاعتبار لمدينة فاس الممول من طرف الدولة المغربية بقرض من البنك العالمي، وتفعيلا لإعانة رد الاعتبار المقدمة من طرف الدولة من خلال وكالة التخفيض من الكثافة وإنقاذ مدينة فاس، وفي إطار اختصاصات وكالة التخفيض من الكثافة وإنقاذ مدينة فاس بناءا على قانونها الأساسي كما تم تعديله وإعادة صياغته بتاريخ 25 دجنبر 2000، واعتبارا للتجربة التي أحرزتها الوكالة في ميدان رد الاعتبار للبناء التاريخي.
واستجابة لطلب المستفيد المؤرخ بـ .... والمرفق طيه.

وتبعا لموافقة لجنة إعانة رد الاعتبار المسماة فيما يلي بلجنة الإعانة أو اللجنة والمكونة من أو من بعض ممثلي المصالح والهيآت التالية:
- عمالة فاس ....
- بلدية المشور فاس الجديد ....
- وكالة التخفيض من الكثافة وإنقاذ مدينة فاس.
- مفتشية المباني التاريخية بفاس.

والتي تأكدت من استيفاء المبنى موضوع الإعانة للشروط الموضوعة لمنح إعانة رد الاعتبار والمبينة في الورقة المرفقة لهذه الاتفاقية.

فقد تم الاتفاق والتراضي على ما يلي:

الفصل الأول: موضوع الاتفاقية:
تهدف هذه الاتفاقية إلى تحديد الكيفية والطريقة التي سيتم بموجبها تقديم إعانة إلى المستفيد للقيام بالأشغال بالبناية الكائنة بـ ....
مدة سريان هذه الاتفاقية من تاريخ المصادقة عليها: ....

السيد(ة): ....   فاس، في: ....
رقم البطاقة الوطنية: ....   القاطن(ة): ....

التــزام فــردي للمستـفـيـد
صاحب المشروع

أنا الموقع(ة) أسفله السيد(ة) ....
الساكن(ة) بعنوان: ....
والحامل(ة) لبطاقة التعريف الوطنية رقم: .... تبعا لطلبي المؤرخ بتاريخ: ....

فقد تم اختيار البناية التي أقطن بها قصد استفادتها من الإعانة المخصصة من طرف وكالة التخفيض من الكثافة وإنقاذ مدينة فاس على شكل مواد البناء وذلك حتى أتمكن من إصلاح منزلي الذي أقطن فيه.

وأؤكد على التزامي بما يلي:

- إنجاز الأشغال في الأجل المحدد بالورقة التقنية المرفقة طيه، وتوفير اليد العاملة المتخصصة وغير المتخصصة.
- التقيد بنوع الأشغال التي حددتها في هذه الورقة دون أخرى، وفي حالة القيام بأشغال مغايرة كميا أو نوعيا لما تم الاتفاق عليه، فإن الوكالة ستوقف الإعانة إلى أن يرجع الأمر إلى وضعه الطبيعي.
- الالتزام على عدم الاعتراض على زيارة ممثلي الوكالة لمنزلي أثناء الأشغال.
- التكفل بإنجاز الأشغال التحضيرية السابقة لاستقبال الإعانة.
- الالتزام بإخراج الأتربة خارج البناية وبالتصرف بها بطريقة لا تخل بالتوازن البيئي للحي أو المدينة.
- التكفل بكل القضايا الإدارية والقانونية قبليا وبعديا حتى يتم إنجاز الأشغال في منأى عنها.
- التعهد بإعداد كل الملفات القانونية والمالية والتأمينية التي تتطلبها الأشغال.
- الحفاظ على المواد من الضياع أو التلف.
- التكفل بنقل مواد البناء الضرورية من المستودع أو المكان الذي تختاره الوكالة إلى البناية الكائنة بالعنوان أعلاه، وسيتم ذلك على دفعات متتالية:
  - عند الانتهاء من الأشغال التحضيرية.
  - عند بلوغ 20% من كميات الأشغال.
  - عند بلوغ 40% من كميات الأشغال.
  - عند بلوغ 60% من كميات الأشغال.
  - عند بلوغ 80% من كميات الأشغال.

وعلى العموم فإن المستفيد يتفهم أن الإعانة ليست حقا مكتسبا و أن تزويده بمواد البناء لا يتم إلا في إطار التزامه بما جاء أعلاه، كما أن هذه الإعانة مخصصة للطبقات الاجتماعية المعوزة دون غيرها.

إمضاء المستفيد
صاحب المشروع

السيد(ة): ....
رقم البطاقة الوطنية: ....

فاس، في: ....
القاطن(ة): ....

التـــزام فـــردي للمســتفــيــد
صـاحـب المشــروع

أنا الموقع(ة) أسفله السيد(ة) ....
الساكن(ة) بعنوان: ....
والحامل(ة) لبطاقة التعريف الوطنية رقم: .... تبعا لطلبي المؤرخ بتاريخ: ....

فقد تم اختيار البناية التي أقطن بها قصد استفادتها من الإعانة المخصصة من طرف وكالة التخفيض من الكثافة وإنقاذ مدينة فاس على شكل مواد البناء وذلك حتى أتمكن من إصلاح منزلي الذي أقطن فيه.

وأؤكد على التزامي بما يلي:

- إنجاز الأشغال في الأجل المحدد بالورقة التقنية المرفقة طيه، وتوفير اليد العاملة المتخصصة وغير المتخصصة.
- التقيد بنوع الأشغال التي حددتها في هذه الورقة دون أخرى، وفي حالة القيام بأشغال مغايرة كميا أو نوعيا لما تم الاتفاق عليه، فإن الوكالة ستوقف الإعانة إلى أن يرجع الأمر إلى وضعه الطبيعي.
- الالتزام على عدم الاعتراض على زيارة ممثلي الوكالة لمنزلي أثناء الأشغال.
- التكفل بإنجاز الأشغال التحضيرية السابقة لاستقبال الإعانة.
- الالتزام بإخراج الأتربة خارج البناية وبالتصرف بها بطريقة لا تخل بالتوازن البيئي للحي أو المدينة.
- التكفل بكل القضايا الإدارية والقانونية قبليا وبعديا حتى يتم إنجاز الأشغال في منأى عنها.
- التعهد بإعداد كل الملفات القانونية والمالية والتأمينية التي تتطلبها الأشغال.
- الحفاظ على المواد من الضياع أو التلف.
- التكفل بنقل مواد البناء الضرورية من المستودع أو المكان الذي تختاره الوكالة إلى البناية الكائنة بالعنوان أعلاه، وسيتم ذلك على دفعات متتالية:
  - عند الانتهاء من الأشغال التحضيرية.
  - عند بلوغ 20% من كميات الأشغال.
  - عند بلوغ 40% من كميات الأشغال.
  - عند بلوغ 60% من كميات الأشغال.
  - عند بلوغ 80% من كميات الأشغال.

وعلى العموم فإن المستفيد يتفهم أن الإعانة ليست حقا مكتسبا و أن تزويده بمواد البناء لا يتم إلا في إطار التزامه بما جاء أعلاه، كما أن هذه الإعانة مخصصة للطبقات الاجتماعية المعوزة دون غيرها.

إمضاء المستفيد
صاحب المشروع



اتفاقية

«ج»

من أجل إنجاز مشروع في إطار برنامج إعانة رد الاعتبار

بين وكالة التخفيض من الكثافة وإنقاذ مدينة فاس ممثلة في شخص مديرها العام السيد فؤاد السرغيني والمسماة في ما يلي بـ «الوكالة»،

والسيد (ة)

الإسم: ....

العنوان: ....

رقم بطاقة التعريف الوطنية: ....

ممثلا لـ: ....

والمسمى في ما يلي بـ «المستفيد» أو «المستفيد صاحب المشروع»،

في إطار برنامج رد الاعتبار لمدينة فاس الممول من طرف الدولة المغربية بقرض من البنك العالمي، وتفعيلا لإعانة رد الاعتبار المقدمة من طرف الدولة من خلال وكالة التخفيض من الكثافة وإنقاذ مدينة فاس، وفي إطار اختصاصات وكالة التخفيض من الكثافة وإنقاذ مدينة فاس بناءا على قانونها الأساسي كما تم تعديله وإعادة صياغته بتاريخ 25 دجنبر 2000، واعتبارا للتجربة التي أحرزتها الوكالة في ميدان رد الاعتبار للبناء التاريخي.

واستجابة لطلب المستفيد المؤرخ بـ .... والمرفق طيه.

وتبعا لموافقة لجنة إعانة رد الاعتبار المسماة فيما يلي بلجنة الإعانة أو اللجنة والمكونة من أو من بعض ممثلي المصالح والهيآت التالية:

- عمالة فاس ....
- بلدية المشور فاس الجديد ....
- وكالة التخفيض من الكثافة وإنقاذ مدينة فاس.
- مفتشية المباني التاريخية بفاس.

والتي تأكدت من استيفاء المبنى موضوع الإعانة للشروط الموضوعة لمنح إعانة رد الاعتبار والمبينة في الورقة المرفقة لهذه الاتفاقية.

فقد تم الاتفاق والتراضي على ما يلي:

الفصل الأول: موضوع الاتفاقية:

تهدف هذه الاتفاقية إلى تحديد الكيفية والطريقة التي سيتم بموجبها تقديم إعانة إلى المستفيد للقيام بالأشغال بالبناية الكائنة بـ ....

مدة سريان هذه الاتفاقية من تاريخ المصادقة عليها: ....

الفصل الثاني: مهام والتزامات المستفيد:

- يعتبر المستفيد صاحب المشروع الذي يقوم بالأشغال بصفة مباشرة أو عن طريق مقاولة، وذلك تحت إشراف اللجنة الآنفة الذكر بتنسيق من طرف وكالة التخفيض من الكثافة وإنقاذ مدينة فاس. يتعهد المستفيد بطلب الرخص الإدارية الضرورية لإنجاز الأشغال وبالتكفل بكل القضايا العقارية والقانونية قبليا وبعديا حتى يتم إنجاز الأشغال في منأى عنها.
- يتعهد المستفيد بإنجاز الأشغال المبينة في الجدول المرفق طيه، مع الموافقة على التقييم المالي الأولي الذي تحدده اللجنة وفق الأثمنة الأحادية. ويتعهد بتوفير الإمكانيات المالية اللازمة لإنجاز هذه الأشغال.
- يلتزم المستفيد باستعمال مواد وتقنيات تقليدية وغير مضرة بالمبنى وأن توافق اللجنة مبدئيا عن المعلم أو المقاولة التي سترمم المبنى.
- لا يمكن للمستفيد الاعتراض على تواجد ممثلي الوكالة أو على زيارة اللجنة للورش أثناء الأشغال.
- يقر المستفيد أنه يرغب في الاستفادة من الإعانة وأن الوكالة غير ملزمة بالتزاماته المالية والتقنية في كل الأحوال، ولا يمكن أن يفسر إطلاع الوكالة أو اللجنة على الأشغال أو على كيفية إنجازها على أنه تقاسم للمسؤوليات مع المستفيد.
- يلتزم المستفيد على إنهاء كل الأشغال قبل نونبر 2005، والوكالة غير ملتزمة بتقديم أية إعانة مطابقة لأشغال تنجز بعد هذا التاريخ.

الفصل الثالث: مهام والتزامات الوكالة:

تتمثل مهمة الوكالة بوصفها مدبر الإعانة والساهر على صرفها في ما يلي:

- مراقبة صرف الإعانة،
- تقديم المشورة للمستفيد تبعا لطلباته وفي إطار الاتفاقية، ولا تلغي هذه المشورة المسؤولية الكاملة للمستفيد، كما أن الوكالة ليست ملزمة بالإجابة على طلبات المستفيد،
- تقديم المشورة في حال قرر المستفيد إنجاز صفقات وعقود مع مقاولات أو مكاتب دراسات أو مهندسين معماريين وفي حال طلب المستفيد ذلك،
- التأكد من الصرف المالي في إطار لجنة الإعانة،
- تقديم إعانة مالية لا تقل عن 20% من قيمة الأشغال كحد أدنى، ولا تتعدى 30% كحد أقصى، مع تحديد سقف لهذه الأشغال لا يتعدى 120 000,00 درهم،
- صرف الإعانة بموازاة مع تقدم الأشغال وذلك على الشكل التالي:
  - عند بلوغ 40% من كميات الأشغال،
  - عند تسلم 80% من كميات الأشغال،
  - عند تسلم 100% من كميات الأشغال،

الفصل الرابع: الخلافات المحتملة:

- في حالة زيادة كمية الأشغال عما تم الاتفاق عليه فإن اللجنة تنظر في إمكانية تمديد الإعانة أخذا بعين الاعتبار الحيثيات التقنية الملزمة لهذه الزيادة، وذلك في حدود لا تتعدى 30% من التقييم الأولي. فإما أن تقبل اللجنة هذا التمديد أو ترفضه. وفي حالة رفضه تتوقف الإعانة في مستوى تقدم الأشغال المنجزة والمطابقة للتقييم الأولي.
- في حالة طلب المستفيد تغيير نوعية الأشغال أو كميتها أوكليهما معا تقوم اللجنة بالنظر في حيثيات هذا التغيير فإما أن توافق عليه أو ترفضه. وفي حالة الرفض لا تصبح الأشغال ملزمة لرصد إعانة رد الاعتبار للمستفيد من طرف الوكالة.
- في حالة قيام المستفيد بأشغال مغايرة كميا أو نوعيا لما تم الاتفاق عليه، فإن الوكالة تصبح غير ملزمة برصد إعانة رد الاعتبار.
- وفي حالة نشوء أي خلاف آخر فإن اللجنة تبث فيه وإذا تعذر عليها ذلك يتم اللجوء إلى السيد عامل عمالة .... كي يتدخل بمساعيه الحميدة لفض الخلاف.
- وفي كل الأحوال فإن المستفيد يقر بأنه يتفهم أن الإعانة ليست حقا مكتسبا وأن صرفها لا يتم إلا في إطار التزامه ببنود هذه الاتفاقية.

الـمـوقـعـون :



استمارة حول واقع ومشاريع وداديات الأحياء والجمعيات

• **معلومات عامة:**

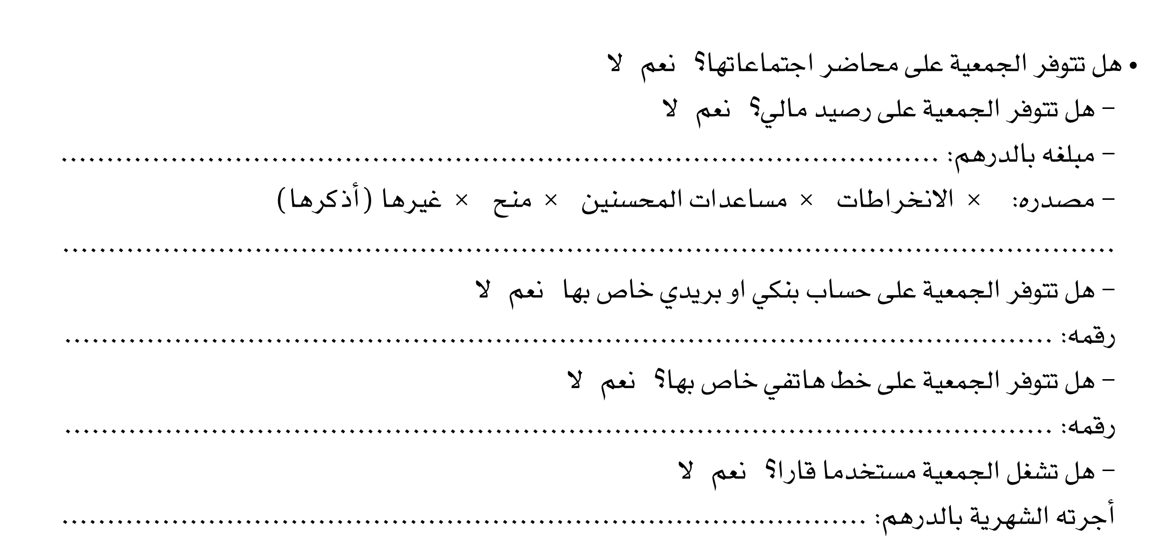
- إسم الودادية أو الجمعية: ....
- تاريخ تأسيسها: ....
- رقم وتاريخ إيصال إيداع الملف التأسيسي: ....
- الدائرة الترابية: ....
- العنوان الحالي: ....
- عدد المنخرطين: ....
- أسماء ومهام أعضاء المكتب الحالي: ....

ر.ت	الاسم الكامل	المهمة	المهنة	الهاتف	العنوان الحالي

الأغراض حسب القانون الأساسي: ....

• **الوضعية التنظيمية والمادية الحالية:**

• هل تتوفر الجمعية على مقر ملائم؟ نعم لا
• هل تعقد اجتماعاتها بانتظام؟ نعم لا
• ماهي أنواع الاجتماعات؟: عامة المكتب
• ماهو تاريخ آخر اجتماع عام سنوي؟ ....
• عدد المنخرطين الحاضرين: ....



• هل تتوفر الجمعية على محاضر اجتماعاتها؟ نعم لا

– هل تتوفر الجمعية على رصيد مالي؟ نعم لا

– مبلغه بالدرهم: ....

– مصدره: × الانخراطات × مساعدات المحسنين × منح × غيرها (أذكرها)

....

– هل تتوفر الجمعية على حساب بنكي او بريدي خاص بها نعم لا

رقمه: ....

– هل تتوفر الجمعية على خط هاتفي خاص بها؟ نعم لا

رقمه: ....

– هل تشغل الجمعية مستخدما قارا؟ نعم لا

أجرته الشهرية بالدرهم: ....



استطلاع لآراء المستفيدين من برنامج المساعدة لإصلاح السطوح ومجاري المياه

- **معلومات عامة:**

- اسم الجمعية أو الودادية المنسقة: ....

- عنوان البناية المستفيدة: ....

- معطيات حول الوضعية الاجتماعية لمجموع القاطنين المستفيدين: ....

عدد الأسر القاطنة	مجموع القاطنين	عدد العاطلين	عدد العجزة	عدد الأرامل والمطلقات ربات الأسر	آخر

- ما هي المشاكل التي كنتم تعانون منها: ....
....
....

- نوع الأشغال التي تم إنجازها فعلا: ....
....
....

- مدة الإنجاز بالأيام: ....
....
....

- عدد أيام عمل القاطنين أو المأجورين لفائدتهم: ....
....
....

• **أسئلة موجهة إلى أرباب وربات الأسر:**

• الاسم الكامل: ....

• المهنة: ....

• الحالة العائلية: ....

• عدد الأبناء: ....

• عدد المقيمين الآخرين مع الأسرة: ....

• هل كنتم تساهمون في الأشغال: نعم لا

• في حالة نعم، اذكر طبيعة هذه المساهمة: ....

....

....

....

• في حالة لا، لماذا؟: ....

....

....

• مدة الإنجاز: طويلة عادية

• إذا كانت طويلة، ما هي الأسباب الرئيسية في نظركم (المطلوب ترتيبها حسب أهميتها):

- تباطؤ المعلمين وضعف مردوديتهم.
- نقص في بعض مواد البناء.
- عدم مساهمة القاطنين في الأشغال بصفة مستمرة.
- انقطاع بعض المعلمين عن عملهم في بعض الأحيان.
- غياب المتابعة الأسبوعية من طرف المهندس المشرف على الأشغال.
- نزاعات داخلية بين الجيران.

• أخرى: ....

....

....

• حضور مسؤولي الجمعية في الورش: نعم لا

• نوع تدخلاتهم: ....

• هل أنتم راضون عن الإصلاحات المنجزة: شيئما جدا

اسم الباحث وتوقيعه:

التاريخ:

9 مرفقات «ب» نماذج



بطاقـة تقنيـة
حـول الحملـة التواصليـة مـن أجـل
الانتقـاء الأولـي لمشـاريع إعـانـة رد الاعتبـار

1. نوعيـة المجموعـات المستهدفـة :

• الوداديـات والجمعيـات الشريكـة.
• المستفيـدون المحتملـون مـن عمليـات إصـلاح الأسطـح وقنـوات الميـاه.
• حاملـي المشـارع.

2. الأهـداف :

• توسيـع النقـاش حـول الإجـراءات التنفيذيـة لعمليـة إعانـة رد الإعتبـار.
• إخبـار المستفيديـن بمعاييـر اختيـار المشاريـع والفلسفـة العامـة لبرنامـج رد الإعتبـار.
• الانتقـاء الأولـي لمشاريـع إصـلاح الأسطـح وقنـوات الميـاه و اقتراحهـا علـى مكتـب الدراسـات.

3. المعلومـات التـي يتعيـن جمعهـا مـن وداديـات الأحيـاء والجمعيـات :

• لائحـة أوليـة لعمليـات إعانـة رد الاعتبـار وكذا المعلومـات ذات الصلـة : العناويـن وأسمـاء أربـاب الأسـر القاطنـة فـي البنايـات التـي تـم اختيارهـا.
• لائحـة تضـم مشاريـع ذات وقـع اجتماعـي أو جمعـوي.

4. الاستطـلاع الـذي يتـم إنجـازه لاحقـا :

استمـارة مـن أجـل الانتقـاء التقنـي والسوسيـو-ديمغرافـي الأولـي لكـل مشـروع يبيـن توافـق البنايـات التـي تـم اختيارهـا مــع المعاييـر الاجتماعيــة والتقنيـة المعـدة سلفـا، كمـا يبـرز الحالـة السوسيـو-ديمغرافيـة لمجمـوع الأسـر المستفيـدة.

ويتـم إعـداد هـذا الاستطـلاع بشكـل مشتـرك بيـن تقنيـي البرنامـج وممثلـي الوداديـات والجمعيـات المعنيـة.

5. التزامـات المستفيديـن والشركـاء الاجتماعييـن

ضـرورة التوقيـع علـى التـزام ثنائـي بيـن أربـاب الأسـر القاطنـة فـي البنايـات التـي تـم اختيارهـا والجمعيـات الشريكـة يحـدد مسؤوليـات كـل طـرف.

قائمـة المراجـع

1. تقريـر إنجـاز مشـروع رد الاعتبـار للمدينـة العتيقـة بفـاس، وكالـة التنميـة ورد الاعتبـار لمدينـة فـاس.
2. مشاريـع القضـاء علـى البنـاء الغيـر اللائـق – دليـل العمـل الاجتماعـي، نسخـة مؤقتـة بتاريـخ 08 ينايـر 2007، وكالـة التنميـة الاجتماعيـة، وزارة السكنـى والتعميـر، الوكالـة الفرنسيـة للتنميـة.
3. دليـل تقييـم الفائـدة الاجتماعيـة للوساطـة الاجتماعيـة، الدفاتـر العمليـة، إصـدارات CIV، شتنبـر 2009 SaintDenis la Plaine - فرنسـا.



2. مهام المنشط الاجتماعي

يجب على المنشط الاجتماعي أن يكون ملما بالبرنامج : معرفة جيدة بعناصره وترابطها وكذا الفلسفة التي يقوم عليها (تنمية حضرية متجانسة مع التراث، مشاركة الساكنة، محاربة الفقر...)

ويجب على المنشط الاجتماعي أن يتحلى بمخيلة خصبة وروح الإبداع لإعداد وتطوير وتنفيذ الوسائل اللازمة التي تمكنه من : 1) التواصل، 2) التكوين، 3) المبادرة، 4) المصاحبة، 5) الإعداد والتطوير، 6) تتبع مشاريع التنمية الحضرية تماشيا مع البرنامج.

يجب أن يساهم أيضا في إنشاء الخلية الاجتماعية وتقويتها "إداريا". كما يتكلف بتأطير وتكوين المنشطين الآخرين العاملين بالخلية.

ويقوم المنشط بدور الوسيط بين إدارة البرنامج وساكنة المدينة العتيقة من خلال الخلية الاجتماعية.

3. مؤشرات الأداء

يجب على المنشط على المدى القصير(شهر) إعداد مذكرة منهجية توضح تصوره للطريقة التي يريد من خلالها أن يترجم الاستراتيجية الاجتماعية على أرض الواقع.

يجب أن يعد كل ... أشهر مؤشرات الأداء الكمية والنوعية. على سبيل المثال :

- عدد المشاريع التي تم إطلاقها، متابعتها، تطويرها ... ؟
- عدد الأشخاص المستفيدين من المشاريع ؟
- استدامة المشاريع التي تم إطلاقها، متابعتها، تطويرها ؟
- نجاعة وفعالية المشاريع من حيث تماشيها مع التنمية الحضرية التي يرمي إليها البرنامج ؟
- التقييم الكمي للتكوين(عدد المحاضرات، المستفيدون، المواضيع المعالجة...).
- التقييم الكيفي للتكوين(قياس وقعه من الناحية الكيفية).

يلتزم البرنامج بتزويد الخلية الاجتماعية بالوثائق والأدوات اللوجستية اللازمة لدعم تنفيذ إستراتيجية التنمية الاجتماعية.

4. مساعدو المنشط الاجتماعي

يكون للمنشط الاجتماعي مساعدا أو أكثر يتولى تدبير وتنسيق أنشطتهم. ويتدخل المساعدون في برنامج الخلية الاجتماعية من خلال :

- التكفل بالاستقبال الاجتماعي.
- القيام بالاستطلاعات والزيارات الميدانية لتتبع البرنامج وضمان إنجاز بشكل جيد.
- لعب دور الوسيط بين إدارة البرنامج وساكنة المدينة العتيقة من خلال الخلية الاجتماعية.

الشـروط المرجعيـة
المتعلقـة بمهـام المنشـــط الاجتمـاعـــي

1. تذكير بالأهداف

تشمـل الأهـداف العامـة للخليـة الاجتماعيـة تصميـم وبرمجـة وتنفيـذ المـوارد اللازمـة لزيـادة تحفيـز ساكنـة المدينـة العتيقـة علـى المشاركـة بفاعليـة فـي ديناميـة التنميـة الحضريـة التـي خلقهـا البرنامـج (...). تـؤدي هـذه الخليـة دور الوسيـط بيـن المسؤوليـن عـن البرنامـج والساكنـة.

لتحقيـق هـذه الأهـداف فـي إطـار الإستراتيجيـة العامـة التـي وضعتهـا، يجـب علـى الخليـة الاجتماعيـة أن تـؤدي المهـام التاليـة : 1) التواصـل، 2) التكويـن، 3) المبـادرة، 4) المصاحبـة، 5) الإعـداد والتطويـر، 6) التتبـع.

1. **التـواصــل :** توضح التشخيصات التي أنجزت إلى حد الآن سوء أو عدم معرفة الساكنة بماهية البرنامج. لذا يجب على الخلية الاجتماعية الإسراع بوضع استراتيجية تواصلية مركزة وفعالة، تتلاءم مع البيئة الخاصة للمدينة العتيقة، حيث ترتفع نسبة الأمية والفقر، مما يحد من نجاعة الوسائل التواصلية المكتوبة(منشورات، صحف، ملصقات...). لذا يجب وضع سياسة تواصلية تأخذ بعين الاعتبار اختلاف الفئات المستهدفة وذلك باستعمال الوسائل وقنوات التواصل الملائمة(شباب متعلم، حرفيين أميين...).

2. **التكـويــن :** يجب وضع منظومة تكوينية فعالة ومركزة، تستهدف حسب الأولوية الجمعيات والأشخاص الذين يتوفرون على إمكانيات مهمة لمصاحبة وحمل مشاريع التنمية الحضرية المنسجمة مع البرنامج.

3. **المبــادرة :** تبقـى المبادرات الفردية أو الجماعيـة التي تصدر عن الساكنة في مجال التنمية الحضرية حاضرة على مستوى المدينة العتيقة تأخذ شكل العمليات التالية : تجيير وإصلاح الجـدران - حمـلات تحسيسيـة حـول النظافـة - تبليط الأزقة - الإنارة...). إلا أن هذه المبادرات تبقى محدودة ومتقطعة وذات وقع ضعيف على الحياة اليومية للساكنة داخل الأحياء. لذا فإن على الخلية الاجتماعية أن تتحلى بحسن الاستماع لهذه الإمكانات من أجل تشجيع المشاريع ذات الوقع الهام على التنمية الحضريـة، وذلـك بالمساهمـة فـي توليـد الأفكـار التـي يمكـن أن تترجـم إلـى مثـل هـذه المشاريـع.

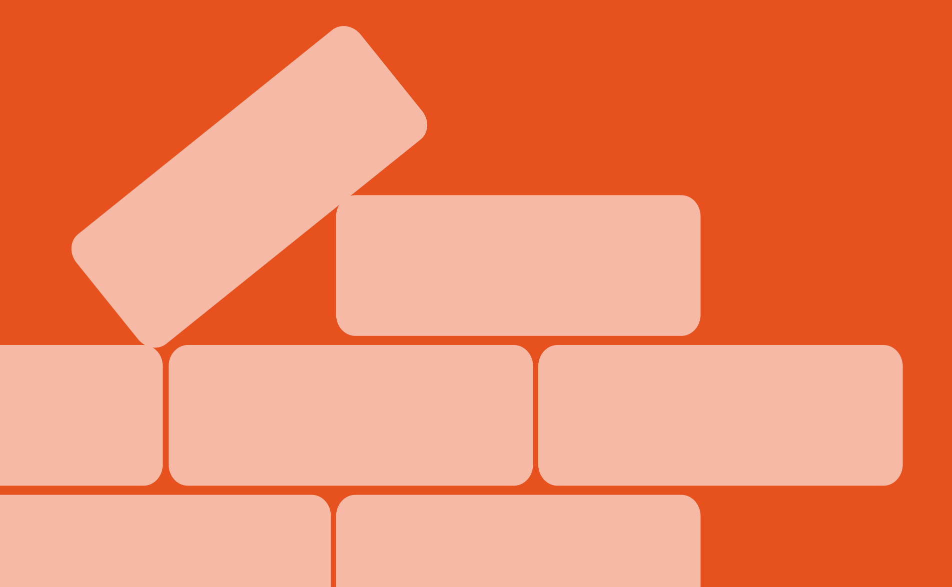
4. **المصـاحبــة :** أحيانا يتقدم بعض السكان وبعـض الجمعيات بمشاريـع تكـون نتائجها محـدودة الأمـد فـي غالـب الأحيـان. لـذا يجـب علـى الخليـة الاجتماعيـة أن تدعـم هـذه المبـادرات وتواكبهـا مـن أجـل ضمـان استمراريتها.

5. **الإعـداد والتطـويـر :** يجـب أن تساهـم الخليـة الاجتماعيـة في إعـداد وتطويـر المشاريـع الهامـة والمركـزة التـي تدخـل في إطـار التنميـة الحضريـة المنبثقـة عـن الساكنـة أفـرادا وجماعــات.

6. **التتبــع :** يجـب علـى الخليـة أن تتوفـر علـى خريطـة للمشاريـع الهامـة تمكنهـا مـن تتبعهـا قصـد تقويتهـا وضمـان استنسـاخهـا.

8

مرفقات «أ»





المعاييــر	مؤشـرات الإنجاز "ما تم إنجـازه بالفعل"	مؤشـرات النتائـج "مـا تـم إنتاجــه بشـكل مباشـر"	مؤشـرات الوقـع "مـا ساهـم فيـه المشـــروع"	عناصـر مرتبطـة ببيئـة المشـــروع
		السلم الاجتماعي		
تأميـن البنايــات والفضـــاءات العموميـــة	عدد الطلبات المصدر : قاعدة المعطيات المعلوماتية للوكالة عـدد المنازعـات المدبـرة مباشـرة فـي عين المكـان المصدر : قاعدة المعطيات المعلوماتية للوكالة	تطـور عـدد عمليــات الوساطة المصدر : قاعدة المعطيات المعلوماتية للوكالة عمليات المصاحبه وتسهيل التدخلات المباشرة	انخفـاض عـدد وحـدة الصراعـات الاجتماعيـة (بين الجيـران أثنـاء الأشغـال ، إلخ) المصـدر : معلومات مقدمة مـن طرف الشركــاء تطور الاحساس بانعدام الأمن المصدر : استطلاع انخفـاض عـدد الشكايــات المصـدر : معـلومـات مقـدمـة مـن طرف الشـركــاء	طبيعـة التدهــور وتطـــوره
المساءلـة / الشراكـة	الإتفاقيــات مـع الأسـر ووداديـات الأحيــاء والجمعيــات المصـدر : قاعـدة المعطيــات المعلوماتيــة للوكالــة	عـدد الاتفاقيـات المبرمـة المصدر : قاعدة المعطيات المعلوماتية للوكالة	تبنــي الساكنــة لنهــج المشـاركــة المصـدر : قاعـدة المعطيـات المعلوماتيــة للوكالـــة	العنـايـة بالجـانـب الاجتمـاعــي للإشكاليـــة
		المساهمة الاقتصادية		
إنتــاج الثــروة	عـدد المقـاولات الجديـدة عدد فرص العمل الجديدة	التشغيـل المباشـر لليـد العاملــة المحليـة	انخفـاض نسبـة البطالـة بفعــل التشغيـل المباشــر	مجـال حسـاس حيــث تعطــى الأولويـة للتشغيـــل
		الحضــور الاجتمـاعـي والمجـالـــي		
سمعــة المنهجيـة (الخليـة) الاجتماعيـــة)	عـدد الأعمـال التواصليـة المنجـــزة	عـدد السكـان الراغبيــن فـي معـاودة طلـــب الاستفـادة مـن الخدمـات الاجتماعيـة المصـدر : قاعـدة المعطيـات المعلوماتيـة للوكالـــة عـدد رواد نقـط الاستقبال أو نقـط المداومـة التابعـة للخليـة الاجتماعيـــة المصـدر : قاعـدة المعطيـات المعلوماتيـة للوكالـــة	بـروز دور الوكالـة بشكـل أكبـــر المصـدر : استطـلاع عـدد المقالات الصحفيـة الإيجابيـــة المصـدر : معلومـات مقدمة مــن طـرف الوكالـــة	إدراج النهــج الاجتمـاعـي فـي العمليـــة



بطاقة رقم 7 : معاييــر التقييــم

المعاييــر	مؤشرات الإنجاز "ما تم إنجازه بالفعل"	مؤشرات النتائج "ما تم إنتاجه بشكل مباشر"	مؤشرات الوقع "ما ساهم فيه المشـروع"	عناصر مرتبطة ببيئة المشـروع
		المشاركة		
إشراك الساكنة	عدد السكان و/أو الأسر المستفيدة من البرنامج المصدر : قاعدة المعطيات المعلوماتية للوكالة عدد المشاركين في العمليات المصدر : قاعدة المعطيات المعلوماتية للوكالة	نسبة الأشخاص المنخرطين في المشروع نسبة الأشخاص الذين وافقوا بشكل "تلقائي" (احترام القواعد والتعليمات والالتزامات) المصدر : قاعدة المعطيات المعلوماتية للوكالة معدل رضا المشاركين (5 مستويات) المصدر : استطلاع معدل الرضا تطوير الشبكات الاجتماعية على المستوى الفردي والجماعي المصدر: المقابلات	تقليص عدد الأشخاص المهددون بخطر انهيار البنايات المصدر: قاعدة المعطيات المعلوماتية للوكالة عدد الطلبات الجديدة بعد نجاح الأشطر الأولى للمشروع المصدر: استطلاع الرضا	نسبة إعانة رد الاعتبار عدد البنايات الآيلة للسقوط
توطيد العلاقات بين الأشخاص والمؤسسات (الشراكة)	عدد الأشخاص الذين تم استقبالهم وإرشادهم عدد الأشخاص المستفيدين من المصاحبة عدد الأشخاص الذين تم تحسيسهم عدد الأشخاص المشاركين في في أنشطة اللقاءات مع الساكنة (لكل حالة من الحالات أعلاه، طبيعة المعلومات أو المصاحبة المقدمة)	معدل الرضا المصدر : استطلاع معدل الرضا المعرفة بالبرنامج و المشاريع المصدر : معلومات مقدمة من طرف الشركاء المتوفرين على مركز استقبال	معدل رضا المستفيدين على استجابة الوكالة (الملائمة ، السرعة، الخ) المصدر : استطلاع معدل الرضا	ضبط الشائعات محاربة المعلومات الخاطئة تحسين مدة التفاعل مع الأوضاع واستباقها
الإنخراط المواطن	عدد السكان المدعوين للاجتماعات و الأنشطة الموجهة للعموم المصدر : قاعدة المعطيات المعلوماتية للوكالة	معدل السكان الحاضرين فعليا المصدر: تتبع الوسطاء الفارق بين عدد العمليات المبرمجة والمشاريع المنجزة فعليا المصدر : تتبع الوسطاء	ارتفاع عدد السكان المنخرطين في البرامج عدد الجمعيات النشيطة المصدر : استطلاع	الاستجابة للطلب الاجتماعي وملائمة البرنامج

7 وسائل التقييم





صيغة الإعانة المخصصة لساكنة البنايات المتدهورة	توقعات الاتفاق البرنامج الأول (1998)		التوقعات بعد المراجعة منتصف البرنامج (يناير 2003)	المنجزات عند نهاية المشروع (30 نونبر 2004)
إعانة 30 %	250 وحدة سكن أو ورشة	إنشاء الخلية الاجتماعية	45 بناية	132 بناية
التدخل في الأسطح وأنابيب المياه بتقديم إعانة مباشرة من خلال توفير مواد البناء واليد العاملة المتخصصة لفائدة الفئات الأكثر فقرا (3 عائلات في البناية أو أكثر)	0		120 بناية	102 بناية
إعانات مباشرة بتوفير مواد البناء	0		0	5 بنايات
فضاءات اجتماعية (الأزقة) (إعانة مباشرة لوداديات الأحياء)	0		0	26 زقاق +1 حديقة للقرب
المجموع			266 عملية	



٥- النتائج الإستراتيجية

= شراكة إستراتيجية مع أكثر من 15 جمعية.

= تكيف طريقة التدخل في جزء من البنايات الآيلة للسقوط وملاءمتها مع الأساليب التي تم تطويرها في إطار برنامج إعانة على رد الاعتبار.

= ترسيخ القرب من ساكنة مدينة فاس العتيقة في عمل وكالة تنمية ورد الاعتبار لمدينة فاس.

= ضبط كلفة العمليات (تقريبا خمس مرات أرخص بالمقارنة مع طرق التدخل الأخرى).

= الحفاظ على خبرة اليد العاملة المتخصصة داخل مدينة فاس العتيقة.

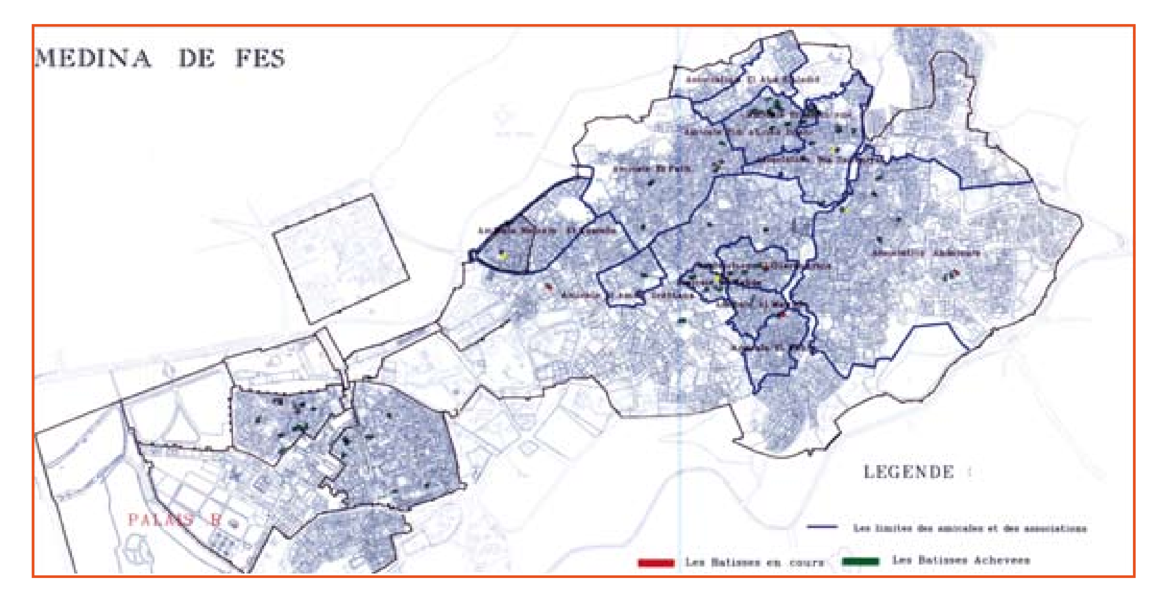
= تقوية أو خلق 10 مقاولات صغرى.

النتائج الكمية و تكييف التدخلات :

+ يوضح الجدول أعلاه نتائج مشروع "إعانة رد الاعتبار" المنجز من طرف وكالة تنمية و رد الاعتبار لمدينة فاس في إطار قرض من البنك الدولي (1998 - 2004).

+ خضع المشروع بشكل تدريجي إلى عدة تغييرات وتكييفات جعلت منه مشروعا "للإشراف على العمل الاجتماعي" (Maitrise d'ouvrage sociale).





د- النتائج الماديـــة

= 134 عمليـة منجـزة منـذ يوليـوز 2003 (مقابـل 132 عمليـة بالمقارنـة مـع صيغــة 30 %).

= 440 أسـرة مستفيـدة.

= كلفـة متوسطـة تقـدر بـ 48 ألـف درهـم للبنايـة.

= العـدد الإجمالـي لأيـام العمـل التـي تـم توفيرهـا 60 ألـف ساعة/اليوم.

= المـدة المتوسطـة لأيـام العمـل 65 يــوم (مقابل 150 بالمقارنة مع صيغة 30 %).



مشـاركة المستفيديـن (الأشغـال اليدويـة والتخلـص من الركام نحـو الشـارع لدعـم شركة الإخـلاء،إلخ...)، مـع رئيس الوداديــة.



✓ مثال تجربة لصاحب مشروع اجتماعي داخل المدينة العتيقة لفاس

فيما بين 2002 و 2005، تم وضع عدة صيغ تشاركية لإعانة الساكنة في إطار مشروع رد الاعتبار لمدينة فاس العتيقة.

كان هدف مشروع "إعانة رد الاعتبار" هو إشراك ساكنة المدينة العتيقة في الجهود الرامية إلى رد الاعتبار للبنايات التقليدية.

وقد وقع الاختيار على إنجاز البرامج عن طريق "الاستغلال المباشر" (Régie) مصحوبة بمنهجية ملكية المشروع الاجتماعية (MOS).

وقد أخذت صيغة ثانية من الإعانة شكل مساعدة مادية متعددة الأشكال، ذات طابع جماعي، وذلك من أجل رد الاعتبار للبنايات بشراكة مع وداديات الأحياء والمنظمات الغير الحكومية التي تنشط بالمدينة العتيقة.

أ- إن العمليات التي تم إنجازها بالمدينة العتيقة خلال العقود الأخيرة أبرزت أن الأسلوب "التقليدي" للتدخل في هذا النوع من البنايات لا يضمن إنجاز المشروع في أحسن الظروف.

ب- بالإضافة إلى ذلك، لم تكن هذه العمليات السابقة تشغل كثيرا من اليد العاملة المؤهلة والتي لها تواجد تاريخي بالمدينة العتيقة، كما لم تساهم إلا قليلا في تطوير الشروط التقنية وتدبير التدخلات في البنايات القديمة.

تعريف المشروع :

+ يأخذ هذا المشروع شكل إعانة أو هبة تقدم لساكنة المدينة العتيقة.
+ حددت هذه الإعانة في 30 % من المبلغ الاجمالي الذي يستثمره المستفيد، وذلك في إطار الصيغة الأولى للمشروع.
+ تطلب إنجاز المشروع تبني منهجية مبتكرة وأسلوب جديد في تدبير التدخلات والصفقات وأوراش الأشغال.

النتائج النوعية :

+ بدون شك يبقى أهم تأثير لهذا المشروع هو الانخراط القوي للساكنة ووداديات الأحياء والمستفيدين وكذا المتدخلين التقنيين ومشاركتهم في إنجازه.

ج- ركزت الأهداف المسطرة على ضمان مرونة وسهولة أكبر في التدخلات -مراقبة متقدمة لجودة ونوعية الخدمات- مراقبة ملائمة لوتيرة التدخلات -قدرة أكبر على التكيف والتفاعل مع المشاكل الغير متوقعة في أوراش الأشغال- خلق فرص شغل لأكبر عدد من اليد العاملة -القدرة على بذل جهود أكبر داخل الأوراش المبرمجة لإنهاء الأشغال في وقت قصير- التكيف مع وتيرة وإمكانيات الساكنة -توزيع عادل وتحديد واضح لمسؤوليات مختلف المتدخلين- وأخيرا، شفافية أكبر بين المقاولات واليد العاملة التي تشتغل بها.

6

العمل الاجتماعي التجريبي





بطاقة رقم 5 : أمثلة لمعايير منح الإعانة للأسر

أمثلة لمعايير منح الإعانة للأسر (نموذج مدينة فاس العتيقة) :

+ أن يكون الشخص المرشح للاستفادة من إعانة رد الاعتبار مالكا للسكن أو الورشة المعنية. وإذا لم يكن مالكا أو قادرا على التدخل في البناية قانونيا، في هذه الحالة يجب عليه أن يتوفر على وكالة من مالكي البناية أو الأشخاص المتوفرين على حق التدخل (وهذا يتوافق مع الشرط الأساسي للحصول على رخصة إصلاح البنايات اللتي يطلبها المستفيدون من الإعانة)
+ يجب أن يكون المحل المرشح للاستفادة من الإعانة مستعملا كمسكن أو ورشة لنشاط تقليدي غير مضر بالبناية
+ التكلفة التقديرية للأشغال لا يمكن أن تتعدى 120000 درهم، مع إبقاء إمكانية رفع هذا السقف إلى 156000 درهم (+ 30 %) إذا وجدت اللجنة التقنية لدراسات الملفات مبررا لإضافة أشغال تكميلية (بعد انطلاق الأشغال).
+ يجب أن تكون البناية المعنية بالإعانة تقليدية (على مستوى الشكل ومواد البناء. يقدر النظام المعلوماتي الجغرافي لوكالة التنمية ورد الاعتبار لمدينة فاس هذا النوع بـ 9500 بناية داخل المدينة العتيقة).

بطاقة رقم 6 : أهداف عملية اجتماعية نموذجية

مبررات المنهجية :

+ الهدف الرئيسي للمشروع النموذجي هو كما يلي : خلق رابط من خلال قصة مشتركة لمشروع. ليست بالضرورة قصة نجاح ولكنها فقط قصة تمكن من تجاوز " العقم" السائد.
+ المشروع النموذجي يمكن من تجربة المناهج وتصحيح البرامج بغية إطلاق عمليات على نطاق أوسع.
+ مرحلة تتبع وتقييم المشروع النموذجي تعد مرحلة مهمة في إنجاز برنامج العمل الاجتماعي.

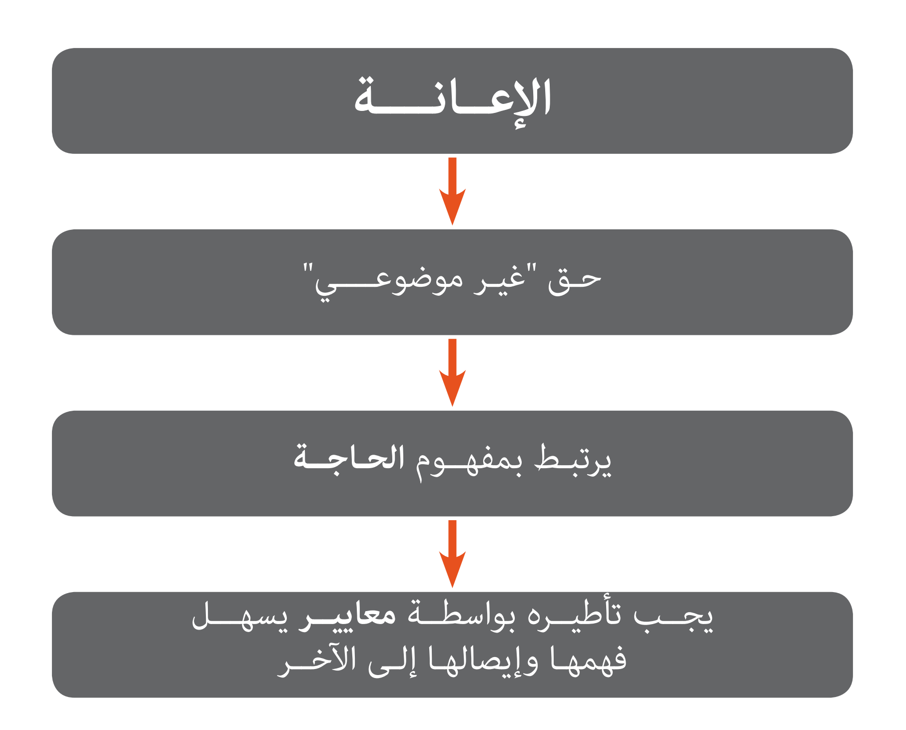
المساعدات المحفزة للخواص

الأهداف :

+ إشراك الساكنة في مجهود رد الاعتبار لمنازلها بهدف خلق الاستمرارية.
+ تحسين جودة السكن.
+ محاربة الفقر بفضل خلق فرص للعمل.

المنهجية :

+ تحديد الفئات المستفيدة :
  • المالكين القاطنين ؛
  • الشركاء في الملكية ؛
  • فئات أخرى (حالات الهشاشة).
+ تحديد سقف الإعانة المالية للمشاريع.
+ النسبة المأوية للإعانات المالية لكل فئة.
+ الانخراط في إطار المبادئ العامة لمنح الإعانات (انظر المبيان أسفله).
+ من أجل إنجاح البرنامج يجب، في عدة حالات، إيجاد طرق محفزة لجميع القاطنين في البناية.

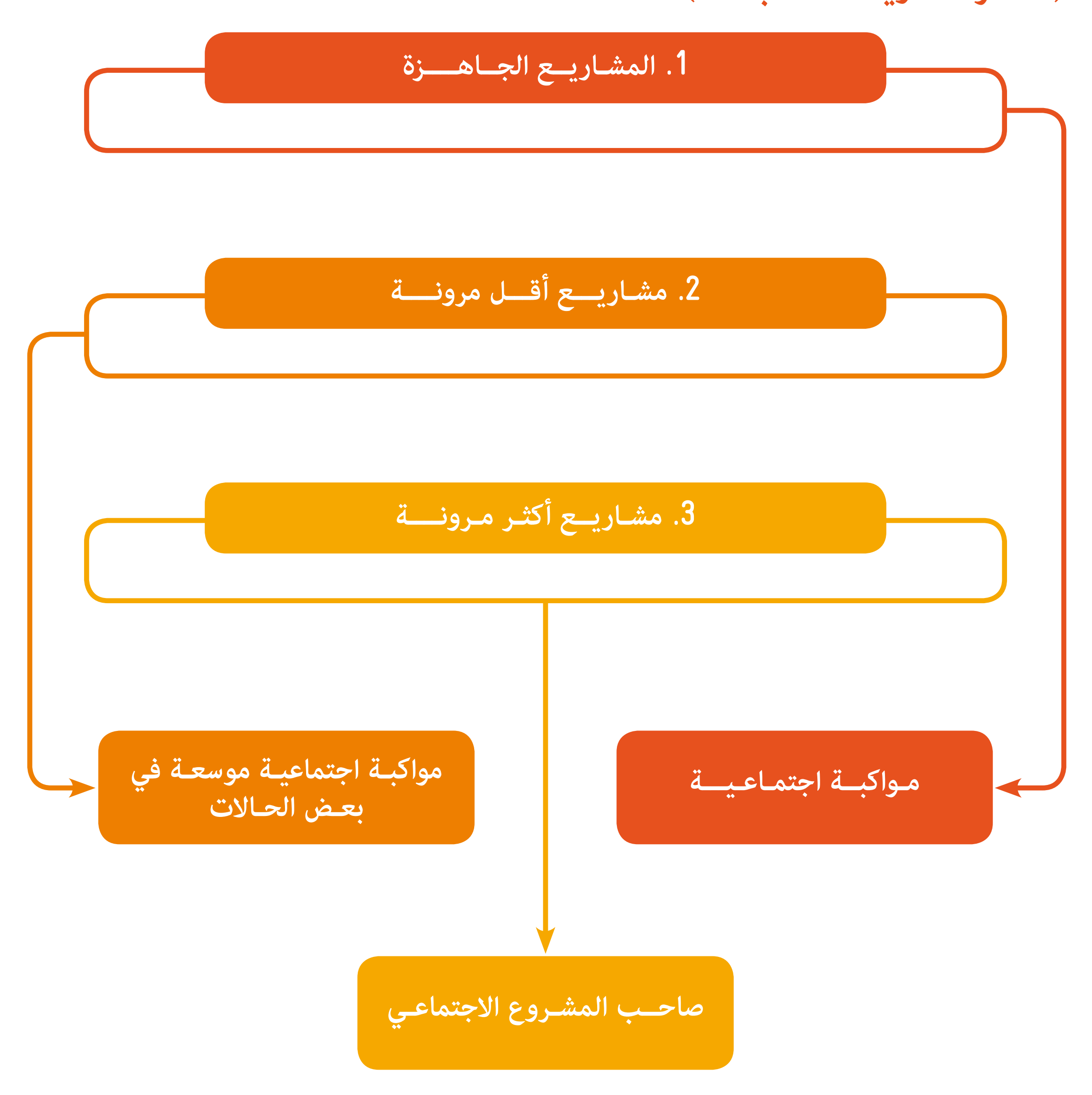




إعـداد الاتفاقيـة (أو الاتفاقيــات) مـع الشركـــاء

+ عقـد المهـام والأهـداف والإمكانيــات.
+ تحديــد المشـروع والأهـداف ذات الأولويـة والعمليـات المزمـع إنجازهـا والتزامــات مختلـف الشركــاء.
+ الإمكانيـات المعبئة لتحقيـق الأهـداف الكميـة والنوعيـة المسطرة في إطار العملية.
+ عمليـات المصاحبـة المبرمجــة.
+ الشروط المتعلقة بالهيئات المديرة للعملية (تشكيلة لجان التوجيه ووتيرة اجتماعهـا).
+ شـروط ومعاييـر تقييـم المشـروع.
+ مـدة العمليـة.

تقييم الإمكانيات وهوامش "المناورة" داخل العمل الاجتماعي (أنظر التعاريف السابقة) :





= المرحلة العملية تضفي الطابع الرسمي على العمليات وتمكن من تفعيلها.

= مرحلة "التتبع - التنشيط" :

+ التعريف بالأنشطة المشتركة بين الخلية الاجتماعية والجمعيات الشريكة عن طريق نشرة إخبارية مختصة.

+ إعداد تقارير دورية.

المنهجية :

+ التشاور والتحسيس من خلال العمل داخل الورشات.

+ إنجاز الأعمال المشتركة.

+ خلق بيئة تواصلية للقرب (حسن الاستماع – نظرة استباقية – تجنب الإشاعات).

+ دور الوسيط بين الفاعلين المؤسساتيين وشركاء المجتمع المدني.

+ تحديد العمليات التي سيتم إنجازها في إطار البرنامج.

+ البحث عن شراكة تكاملية مع وكالة التنمية الاجتماعية وغيرها.

+ إدماج اليد العاملة المحلية في البرنامج قدر المستطاع وتشجيع خلق تعاونيات عمالية متخصصة في ترميم البناء التقليدي.

© K. Raftani

5

إنجاز المشروع





العمليات الرئيسة	العمليات الثانوية	الأهداف المتوخاة
4. الدراسة والتشخيص	- تشخيص عينة من ورشات رد الاعتبار. - إعداد استمارة. - إعداد تقرير موجز.	رصد أهم المعيقات واقتراح الحلول.
5. مساعدة ودعم الشركاء الاجتماعيين والتعاونيات وغيرهم	- دورات تكوينية في القانون وفي إدارة وتدبير الجمعيات وفي تقنيات رد الاعتبار وغيرها. - المساعدة في البحث عن مصادر التمويل من أجل الدعم الداخلي والخارجي. - إنجاز ورقات تقنية ودراسات الجدوى لمشاريع ذاتية. - المساعدة في خلق تعاونيات وجمعيات جديدة. - اقتراح وسائل جديدة للدعم المباشر للشركاء في برنامج رد الاعتبار. - المشاركة في تمويل المشاريع الصغرى للمساهمة في محاربة الفقر.	- تحسين كفاءات التدبير الذاتي والمستوى المعيشي. - الإندماج في قنوات التمويل المؤسساتي.
6. شراكة تكاملية مع وكالة التنمية الاجتماعية و غيرها	إعداد اتفاقيات وبرامج تشاركية والسهر على تتبعها.	- الانخراط في العمليات المشتركة لمحاربة الفقر والتهميش الاجتماعي.
7. تتبع وتقييم جميع مكونات البرنامج	إعداد تقارير للأنشطة الاجتماعية مرتين في السنة.	مراسلة الهيئات الإدارية المعنية وتعميم نشر المعلومة.
8. الوساطة (تدبير المنازعات)	**على المستوى الأفقي :** - بين الساكنة وجمعيات الأحياء ، إلخ. **على المستوى العمودي :** - بين مختلف المتدخلين في المشروع.	

(*) خطة عمل أنجزتها الخلية الاجتماعية لوكالة التنمية ورد الاعتبار لمدينة فاس سنة 2004.

بطاقة رقم 4 : نموذج جدول لخطة عمل أولية (*)

✓ خطة عمل (نمودج) :

العمليات الرئيسة	العمليات الثانوية	الأهداف المتوخاة
1. الأعمال التحضيرية والتمهيدية	- تحديد وجرد الشركاء المحتملين : جمعيات الأحياء والتعاونيات الحرفية. - استهداف المؤسسات العمومية والمصالح الإدارية الأخرى التي تقوم بمهام مماثلة أو مكملة للخلية الاجتماعية. - جرد المنظمات الغير حكومية المتخصصة. - الإحصائيات والنتائج الأخرى للأبحاث. - توظيف منشطين إضافيين. - تجميع الوثائق.	- بيان مفصل بجميع معلومات الاتصال. - إعداد سجل وربط الاتصال قصد إبرام اتفاقيات شراكة. - إمكانية التنسيق حول عمليات مشتركة. - إعداد ملفات وإمكانية ربط الاتصال. - تنظيم أحسن للعمل وتوزيع المهام. - تحليل واستغلال المعطيات في الوقت المناسب.
2. حوار وتشاور وربط اتصالات مسبقة مع السلطات المحلية والجماعات الحضرية وغيرها	من أجل أول تقديم لمنسق الخلية الاجتماعية وبرنامجه.	تنسيق وتداول أفضل للمعلومات.
3. الإعلام والتواصل	الإعلام المسبق : - لقاءات مع الصحافة وبرامج إذاعية مبرمجة حسب الأهداف المسطرة وذلك في إطار مخطط تواصلي عام. - إعداد دليل توجيهي حول برنامج رد الاعتبار. - تقديم معلومات مسبقة حول المنجزات السابقة والتي هي في طور الإنجاز وتلك المبرمجة عبر الإذاعة والتلفزة والصحافة. - تحسيس الشركاء الرئيسيين : الجماعة وجمعيات المجتمع المدني و التعاونيات المتخصصة وغرف الصناعة التقليدية وبعض الإدارات. - تشجيع البحث في ميدان التواصل الاجتماعي مع الجامعات والمعاهد والباحثين المغاربة والأجانب.	- إعلام أفضل من أجل مشاركة أفضل للساكنة في برنامج رد الاعتبار. - على المستوى الفردي : الأشخاص المرجعيين. - على المستوى الجماعي : أنشطة بيداغوجية تستهدف المدارس ومؤسسات التكوين، حملة تحسيسية. - التعريف بالمجهودات المبدولة عبر وسائل الإعلام. - تقديم برنامج الخلية الاجتماعية قصد تصحيحه وتنقيحه وتحديد تواريخ بعض العمليات. - تحسين مساطر التواصل.



بطاقة رقم 3 : الجوانب التي ينبغي أخذها في الاعتبار بشكل مستمر

✓ المنشط الرئيسي : المهام والكفاءات

1. • التحقق من إدراك المستفيدين لإرادة المؤسسات القوية.
2. • ترسيخ المشاركة على المدى الزمني كنهج استراتيجي.
3. • تنظيم دورات تكوينية لفريق العمل.
4. • مواكبة المستفيدين من أجل فهم المنهجية (فهم المراسلات، إعطاء إيضاحات باللغة الدارجة، الخ)
5. • ضمان عدالة و اتساق وشفافية العمليات.
6. • التأكد من أخذ آراء الساكنة بعين الاعتبار.

بطاقة رقم 2 : المساعدة على تحديد بيان المؤهلات المناسب للمنشط الاجتماعي

✓ المنشط الرئيسي : المهام والكفاءات

حسن اختيار المنشط الاجتماعي :

+ يمثل 50 % من النجاح.

+ يساعد على تجنب النزاعات "الهامشية" التي قد تتطور تدريجيا إلى نزاعات مركزية.

المهام	الكفاءات	الخصال
التشخيص ←	التمكن من تقنيات المسح (المقابلات الفردية، المجموعات البؤرية)، التمثيلية المجالية. ←	دقة الملاحظة، ميزة التكتم.
الإخبار والتحسيس ←	التمكن من تقنيات التواصل. ←	حسن الاستماع.
الوساطة ←	التمكن من تقنيات تدبير النزاعات. ←	الحياد.
التنشيط ←	التمكن من تقنيات التنشيط. ←	سهولة التواصل، الطلاقة في التعبير، روح المبادرة.
التنسيق (المسؤول عن المشروع) ←	تدبير المشاريع، تدبير الشراكة، التحرير. ←	الثقة بالنفس، القدرة على الإقناع، القدرة على التحليل، إتقان اللغة المؤسساتية، معرفة جيدة بالقضايا المحلية.
المصاحبة = الإدارية = المالية = القانونية(العقار) ←	ثقافة عامة : التدبير، الإلمام بالإشكاليات العمرانية وآليات التمويل، تقنيات الوساطة، البيداغوجيا والأندغلوجيا ، القدرة على استيعاب المصطلحات التقنية.	
تطوير القدرات ←	تركيبة المشاريع والتنمية الاجتماعية.	



بطاقة رقم 1 : الأهداف النوعية للخلية الاجتماعية

النتائج النوعية :

+ التشاور والحوار من أجل إعداد برنامج العمل الاجتماعي.
+ تنسيق إنجاز البرنامج مع فريق المساعدين وبشراكة مع كل المصالح الإدارية المعنية.
+ تقديم المشورة و توجيه فريق المساعدين الاجتماعيين و غيرهم.
+ تقديم المساعدة لإعداد تركيبة مشاريع الشراكة و تتبعها ، خاصة في مجال محاربة الفقر.
+ دعم وتقوية المشاريع الصغرى والجمعيات والتعاونيات المحلية.
+ وضع تركيبة إدارية متدرجة لبنية داخلية دائمة للتنشيط الاجتماعي.
+ القيام بتقييم دوري.

© ADER-Fès

✓ إعــداد التشخيــص

مقاربـة مركبـة تعتمـد على تصـور مـزدوج :

= المسـح الاجتماعـي والاقتصـادي.

= خصائـص السـاكنـة المعنيـة.

= خصائص الفاعليـن الجمعوييـن المحلييـن.

الأهـــــداف :

+ تحديـد الشـروط لإنجـاز أي عمليـة.

+ تدقيـق الإشكاليـات وتحديـد محيـط التـدخـل والأهـداف واستـراتيجيـة التدخـل والعمليات المرتقبـة وكذا شـروط الإنـجـاز والـمـوارد المزمـع تعبئتهـا.

✓. خليــة التنشيــط الاجتماعــي

النتـائـج الـنـوعيــة :

+ تحديـد محتـوى العمليـات المبرمجـة مقـارنـة مـع أهـداف وإمكانيـات تلائـم الإشكاليـات الحقيقيـة.

+ تـحـديـد "الاحتيـاجـات المحليـة" بشـكـل أكثـر دقـة.

+ ملائمة المساعدة المقدمة مع قدرة السكـان والخصائص التقنية للبنايـات، وكـذا الإكراهـات التـي يفرضهـا التدخل.



4

الدراسات والإجراءات التمهيدية



٧ الانخراط في إطار إستراتيجية شاملة

مقاربة مركبة تعتمد على تصور مزدوج.

= المدينة العتيقة كتراث ثقافي قبل كل شيء (مقاربة الصيانة) :

أ. ترميم أو إعادة تأهيل أو تجديد المواقع و البنايات التاريخية مع احترام معايير الصيانة (المواثيق الدولية ، القوانين الجاري بها العمل ، تصاميم التهيئة ، الخ).

= المدينة العتيقة ككيان حي (مقاربة لتنمية وتنشيط المدن العتيقة)

بـ تحسين جودة البيئة الحضرية

ج. محاربة الفقر من خلال خلق أنشطة مدرة للدخل

د. تأهيل البنية التحتية الحضرية و الخدمات و توفير الشروط المحفزة للاستثمارات الخاصة ، الخ

= مقاربة التنمية الجماعية

• فهم أفضل لانتظارات السكان

• مساهمة السكان بشكل فعلي في عملية رد الاعتبار (إعادة التأهيل الذاتي)

مشاركة السكان :

+ إن ضمان استدامة العمل واستمرارية الإنجازات وكذا مواصلة وتطوير الحركية رهين بتبني مقاربات تشجع المشاركة الإيجابية للسكان في تحديد وتدبير البرامج.

+ إن العيش داخل المدينة العتيقة في حد ذاته مساهمة في إعادة تأهيلها.



✓ تحديد الأولويات العامة للتدخل

= معرفـة النسيـج الاجتماعـي والحضـري.

= معالجـة البناء الآيـل للسقـوط.

= التدخلات الوقائيـة.

= تحسيـن المجال البيئي والاجتماعـي.

= تطويـر "عـروض" لأعمال تتناسب مع كل فئـة أو تصنيـف مـادي / اجتماعـي.

= استهـداف العمليـات ذات الأولويـة.

تحديـد أشكـال العمـل المباشـر أو الغيـر مباشـر وأشكـال الدعـم :

+ تحديد الفئات المستفيدة

- الفاعلـون الجمعـويـون (الـودادـيـات والجمعيـات)

- مـلاك البنايـات

- المستأجـرون

- المحتلون بشكل غير قانوني أو غيرهم.

+ تحديـد "عـروض" خـاصـة بكـل فئـة.

+ الحـرص علـى مساهمـة المستفيديـن فـي تمويل المشروع قدر المستطاع.

© ADER-Fès

3 تعريف المشروع وإطار العمل





4. المساعدة التقنية لأصحاب المشاريع

ينتدب صاحب المشروع جهة مسؤولة يوكل إليها التدبير الاجتماعي للمشروع، حيث تتكلف بإعداد تشخيص للوضعية وبرنامج عمل ذو طابع اجتماعي وبيئي يدخل في التركيبة التقنية والمالية للمشروع. ويساهم صاحب المشروع المنتدب في صياغة الخيارات التقنية وفي أخذ القرار. ويقوم بدور الوسيط بين أصحاب القرار والمستفيدين على المستوى التقني.

فيما يخص المشاريع التي تم أو يتم تحديدها :

+ تعريف واقتراح إمكانيات التكييف والتغيير.
+ توفير الإمكانيات للعمل لصالح الفئات الهشة.

ملكية المشروع على المستوى الاجتماعي

تعتمد على مقاربة تشاركية يتم إطلاقها منذ بداية المشروع تهدف إلى تشارك تحديد المشروع ونتائجه بين السكان وهيئات المجتمع المدني و مصممي المشروع.

5. التنفيذ

هو مسؤولية فريق المشروع الذي يضم مكلفين بالجوانب التقنية والقانونية والإدارية والمالية، يساعدهم في ذلك قطب اجتماعي. يتم وضع تركيبة تقنية ومالية للمشروع. ويمكن إسناد بعض المهام لجهات خارجية، كجدولة وتوجيه وتنسيق المشاريع(OPC) والتواصل.

المنهجية :

+ إنجاز بحث اجتماعي اقتصادي وتشخيص تشاركي.
+ وضع خريطة اجتماعية واقتصادية؛ مونوغرافيا.
+ تحديد المجموعات الأكثر هشاشة.
+ تنشيط الورشات والمجموعات البؤرية (Focus groups)
+ الشراكة والتدبير المشترك للمشروع مع فعاليات المجتمع المدني والسكان.

1. المـشـــــروع

كل مشروع للتدخل في البنايات الآيلة للسقوط ينطوي على جانبين، جانب تقني وآخر اجتماعي. أما فيما يخص الجانب المالي فيتم معالجته إما بواسطة التمويل المباشر من طرف المعنيين من مالكين أو قاطنين، وإما عن طريق الإعانات.

إن إدارة مثل هذه المشاريع تتطلب التنسيق بين عدة متدخلين من سلطات محلية وشركاء اجتماعيين.

التدخل في البناء الآيل للسقوط :
+ يهدف إلى الحفاظ على حياة السكان
+ يتطلب السرعة في التدخل.
+ ينبغي أن تعتبر جزءا من برامج متواصلة وألا ينظر إليها كمشاريع منفصلة.

2. البنايــات الآيلــة للسقــوط

هي بناية أو مجموعة بنايات مهددة بالانهيار جزئيا أو كليا، مما قد يشكل تهديدا مباشرا لشاغليها والمارة والجوار.
إن التعامل مع مثل هذه الحالات في الوقت المناسب يوفر إمكانيات مهمة أمام التجديد الحضري وفرصا سانحة للعمل الاجتماعي. كما يمكن للبنايات المهددة بالانهيار داخل المدن العتيقة أن تنطوي على ثروات تراثية مهمة.

التدخل في البناء الآيل للسقوط :
+ يتطلب تدخلات تراعي القرب والسرعة في التنفيذ.
+ يتطلب تعبئة فرق للقرب واليقظة.
+ يجب أن يخضع لمراقبة مستمرة ودورية قبل وبعد التدخل.

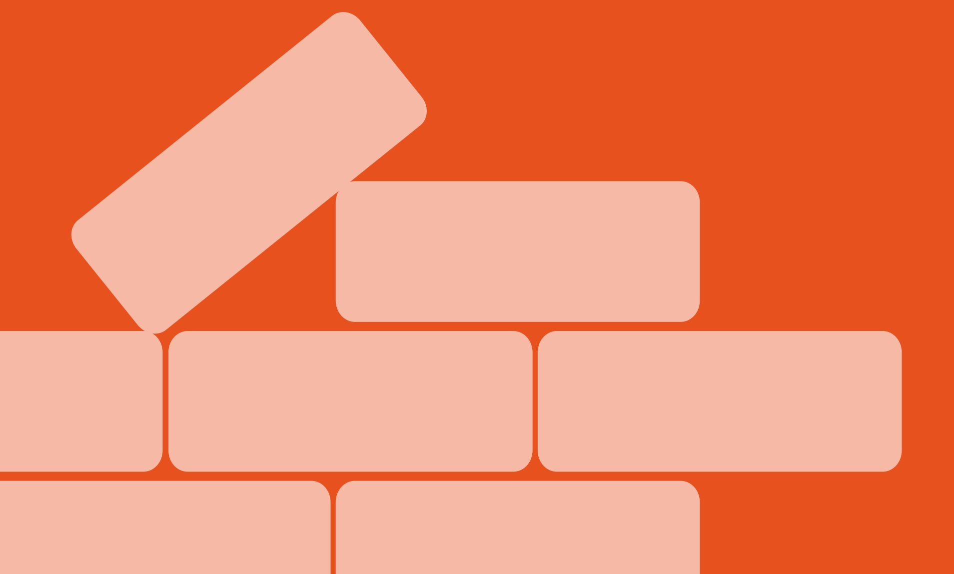
3. المصاحبة الاجتمـاعيـة

تندرج في إطار سياسة القرب من الساكنة في شقها المتعلق بالتنشيط و الوساطة. و تمكن في بعض الأحيان من تدبير حالات قصوى من الهشاشة و حماية السكان و ممتلكاتهم. و يمكن أن تأتي المصاحبة الاجتماعية على شكل دعم من أجل إنجاز الإجراءات الإدارية و القانونية أو للحصول على المساعدة المالية.

أمثلة :
- إجراء القرعة بهدف تخصيص المساعدة المالية.
- المصاحبة الإدارية.
- تسهيل مسطرة تحصيل مبالغ الإعانة من طرف المستفيدين.
- الأداء والمتابعة المالية والمصاحبة القانونية.

فيما يخص المشاريع التي تم أو يتم تحديدها :
+ مواكبة الساكنة أثناء العمليات.
+ تسهيل الولوج إلى المعلومة.
+ المساعدة على تملك المشاريع من قبل المستفيدين.

2 التعاريف



3. مجـالات ورهـانـات المقـاربـة الاجتمـاعيـة

- يمكن تطبيـق العديـد مـن هـذه الإجـراءات فـي حالـة المـدن العتيقـة المغربيـة.
- ويبقـى التحـدي فـي تكييفها مع الحـالات الخاصـة واستعمالها بالشكـل الـذي يمكـن مـن تطويرهـا وملاءمتها مع الواقع الـذي يميـز كـل اطـار حضـري عمرانـي في وضعيـة متقدمـة مـن التدهـور.

4. كـيـفـيـة تـقـديـمـهـا

- فـي شكـل يمكـن الإدراك السريـع للأفكـار الأساسيـة.
- نـص مقتضـب يقـدم تعاريـف أهـم الأفكـار والمفاهيـم بالإضافـة إلـى تحديـد المراحـل الأساسيـة للعمليـة.

رمـوز بـديـهـيـة :

رمــز = للتعـاريـف وبلـورة الأفكـار

رمــز + لمعلومات خاصة أو تشمـل تعديـلات

رمــز √ للتعليقـات



1. لمن تتوجه توصيات الممارسات الجيدة المهنية ؟

= إن ربط الإتصال بمالكي أو شاغلي البنايات الآيلة للسقوط تجب أن يتم بواسطة هيئة مختصة تتوفر على الكفاءات الضرورية في ميدان المصاحبة الاجتماعية.

= وحدة المواكبة الاجتماعية يمكن أن تأخذ شكل خلية اجتماعية قابلة للتطور مستقبلا حسب أهمية برامج التدخل و الإمكانيات المتاحة.

= هذا الدليل يخاطب المتدخلين في إطار برامج معالجة البنايات الآيلة للسقوط.

= وهو موجه للمتدخلين في البنايات الآيلة للسقوط، سواء منهم التقنيين أو المتدخلين المكلفين بالجوانب الإدارية أو القانونية أو الاجتماعية.

تدبير اشكالية البنايات الآيلة للسقوط :

+ يتطلب الاستمرارية ؛

+ يعني الكثير من المتدخلين ؛

+ يستلزم الإتصال المستمر بالسكان؛

+ يجري الإتصال بالسكان في حالات الطوارئ والاضطراب.

= يهدف إلى جرد المبادئ والمنهجيات والآليات بصيغة موجزة، من أجل مقاربة اجتماعية لمعالجة البنايات الآيلة للسقوط.

= يقف هذا الدليل عند التجارب المغربية في مجال المصاحبة الاجتماعية، وخاصة تجربة مدينة فاس العتيقة .

= كما يشير إلى مقاربة المصاحبة الاجتماعية المعتمدة في البرامج الوطنية لمكافحة السكن غير اللائق التي يمكن اعتبار البناء الآيل للسقوط، إلى حد ما، شكلا من أشكالها مع مراعاة الخصوصية التي تميز هذا النوع من البنايات.

2. إعداد وإعتماد توصيات الممارسات الجيدة

= يتضمن هذا الدليل توصيات وأساليب منهجية قابلة للتكيف والتحسن.

= يهدف إلى تحديد الأساليب والتوجهات من أجل التدبير والإدارة الجيدة لعمليات المصاحبة الاجتماعية.

= يتضمن بطائق تقنية وجداول مفصلة حول المراحل المتبعة لتدبير برامج المصاحبة الاجتماعية.



يزخر المغرب بتراث ثقافي عالمي متميز وذلك بغنى مواقعه التاريخية وأصالة حرفه و مهاراته التقليدية وكذا تنوع نسيجه العمراني العتيق، ويتوفر المغرب على رصيد هام من المدن العتيقة يتمثل في شبكة مكونة من 31 مدينة عتيقة، 7 منها مسجلة على لائحة التراث العالمي لليونسكو. وإدراكا منها بأهمية هذا الإرث الثقافي قامت السلطات العمومية منذ أمد بعيد باتخاذ سلسلة من الإجراءات تهدف إلى الحفاظ على هذه الأنسجة العتيقة وتثمينها حيث تم وضع تصاميم التهيئة والإنقاذ وترميم وصيانة البنايات العمومية والأسوار التاريخية، إلـخ.

ورغم كل الجهود التي تم بذلها في هذا الإطار فإن معظم الأنسجة العمرانية العتيقة تعاني من عملية تدهور بطيء تظهر معالمها جلية من خلال تنامي ظاهرة البنايات الآيلة للسقوط مما يشكل تحديا كبيرا للسلطات المعنية على مستوى الأمن العمومي وسلامة قاطني هذه الدور وكذا الساكنة المجاورة لها.

وقد قامت مجموعة من المدن المغربية ببلورة تجارب فريدة في مجال التدخل في البنايات الآيلة للسقوط نذكر منها على سبيل المثال لا الحصر فاس ومراكش والدار البيضاء وتطوان وورززات. ورغم كل هذا لم يتم حتى اليوم الاستفادة من هذا الجهد برسملته وتثمينه وتقاسمه. من هنا تأتي أهمية هذا الكتيب الذي يهدف إلى تزويد المتدخلين في هـذا الميدان بآلية للمساعدة على إنجاز وتدبير برنامج التدخل في البنايات الآيلة للسقوط داخل المدن العتيقة.

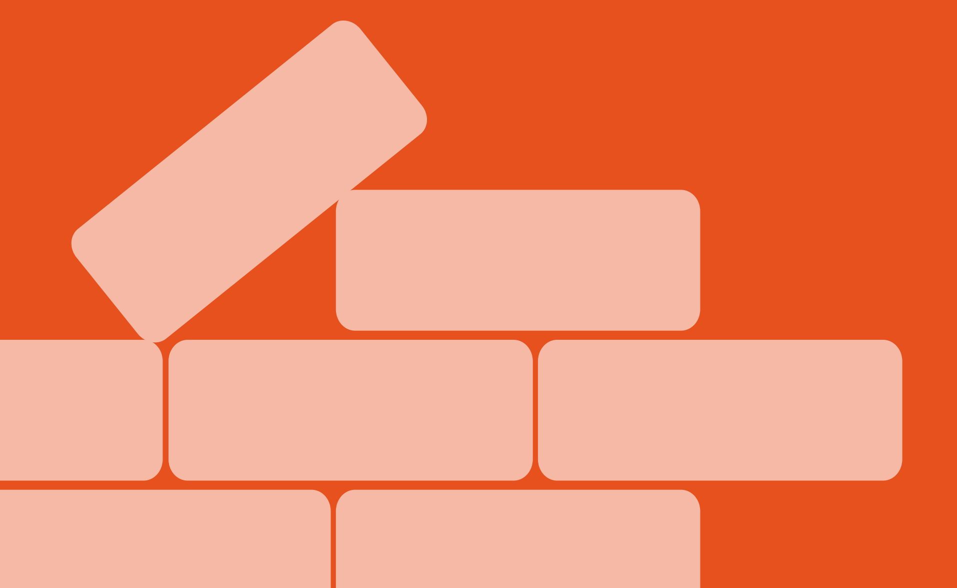
برنامج التعاون البلدي - حكامة محلية وتشاركية بالمغرب العربي المعروف اختصارا بـ CoMum هو برنامج جهوي من أجل التنمية العمرانية والحكامة المحلية يتم إنجازه من طرف Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) بشراكة مع المديرية العامة للجماعات المحلية. ويعمل برنامج CoMum على الترويج لمفهوم اللامركزية وكادا إحداث بنيات تشاركية بالمغرب وباقي دول المغرب العربي. كما يهدف هذا البرنامج إلى المساهمة في تطوير فاعلية الإدارة الجماعية في ميدان التدبير العمراني والحكامة التشاركية على المستوى المحلي.

تعد شبكات المدن الآليات المميزة لبرنامج CoMum، حيث تهتم بخمس إشكاليات رئيسية تدخل في مجال التدبير الحضري وهي : تدبير النفايات، النقل العمومي، التحكم في استغلال موارد الطاقة، الحكامة التشاركية بالإضافة إلى موضوع رد الاعتبار للمدن العتيقة الذي يدخل ضمن اختصاص الشبكة المغربية للمدن العتيقة. ويعمل كل من برنامج CoMum والمديرية العامة للجماعات المحلية على تزويد هذه الشبكات ومن خلالها المدن التي تحتضنها بمجموعة من الوسائل والآليات الملائمة والسهلة التنفيذ وذلك من أجل تمكينها من أداء مهامها المتعلقة بالتدبير الحضري.

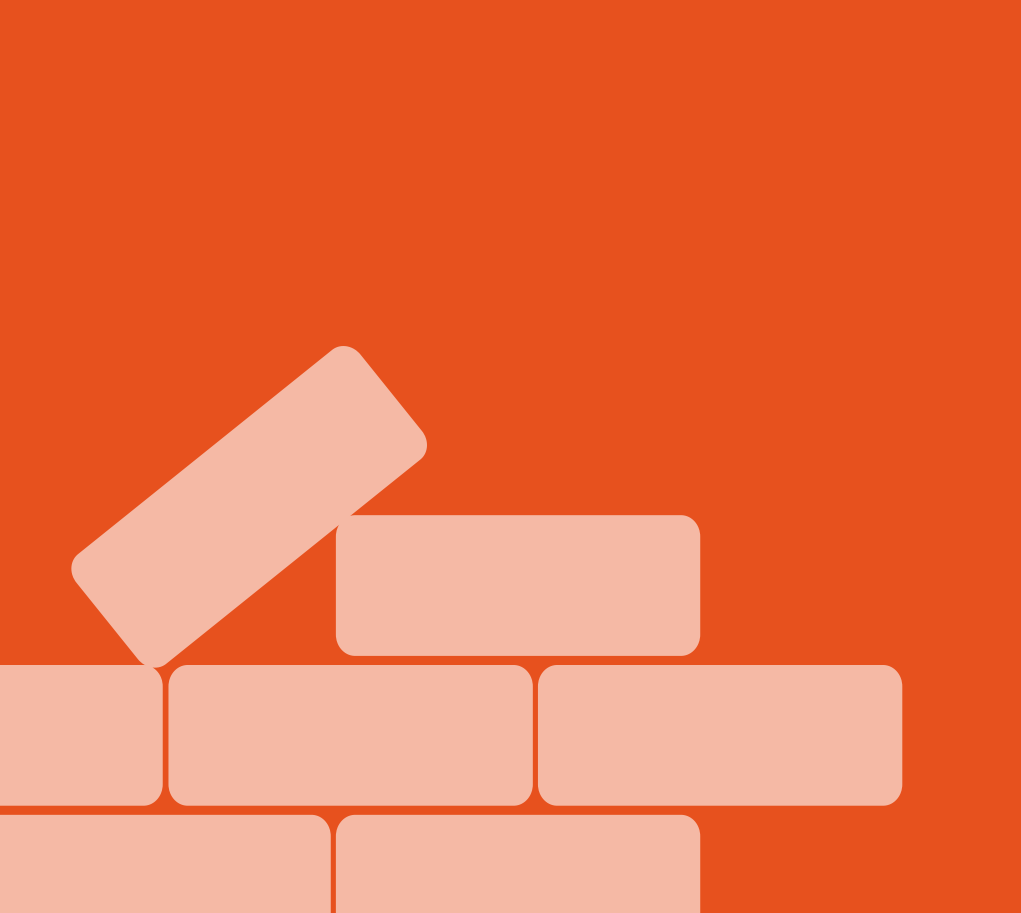
بعد إصدار دليل التدخل في البنايات الآيلة للسقوط داخل المدن العتيقة، يأتي هذا الدليل الجديد تحت عنوان "العمل الاجتماعي والتدخل في البنايات الآيلة للسقوط في المدن العتيقة" ليوفر لأعضاء الشبكة المغربية للمدن العتيقة (REMAM) مجموعة من الممارسات الجيدة لمعالجة المقاربة الاجتماعية لبرامج التدخل في هذا النوع من البنايات. وهو موجه لكل الفاعلين، الإداريين منهم والتقنيين المشاركين في هذه البرنامج.

ويعتمد هذا الدليل مجموعة من التجارب التي بلورتها عدة مدن مغربية في ميدان التدخل في البنايات الآيلة للسقوط، ونخص منها بالذكر التجربة الرائدة لمدينة فاس، كما يستلهم مقاربة المصاحبة الاجتماعية المعتمدة في برامج مكافحة السكن غير اللائق. وبإصدار هذا الكتيب الجديد تصبح مدن الشبكة تتوفر على رزمة من الإجراءات والممارسات المرجعية التي تساعدها على تنفيذ وتدبير برامج رد الاعتبار بشكل أكثر نجاعة وفاعلية.

1 تقديم



الفهرس



وإذ لا نشك أبدا في أن جميع أبناء البشر أينما وجدوا قد ساهموا بقسط أو بأخر في إرساء صرح هذه الحضارة الإنسانية وفي تدعيم أسسها فإننا لانشك كذلك في أن نضج الشعوب لا يقاس إلا بمستوى شعورها وحسها بأهمية تراثها وبالعناية التي ألت على نفسها أن تخصصها له حفظا وصيانة وتجديدا.

ووعيا من المغرب بهذا الأمر فقد سعى منذ استقلاله إلى سن سياسة نشيطة في مجال الحفاظ على المآثر لم يحذ فيها قط حذو بعض الدول ممن سبقوه في هذا المجال بجلب الفنيين والتقنيين من الخارج دون كبير عناء وإنما أثر على نفسه كلما توفرت المهارات أن يتولى أمور صيانة تراثه أولاً بنوه من ذوي الخبرة والمعرفة وأن يتم في أوراشه تلقين الصنعة وصقل المواهب وتأهيل السواعد.

هكذا كانت البادرة الأولى لوالدنا المنعم جلالة الملك الحسن الثاني قدس الله روحه عندما قرر رحمه الله ترميم القصر الملكي بفاس الذي كانت أثار الإهمال والبلى قد أصابته إبان عهد الحماية فجمع ما توفر آنذاك من الصناع والحرفيين وجعل بجانبهم وتحت إمرتهم ألفي شاب للتعلم والتدرب على فنون البناء التقليدي والزخرفة الأصيلة وبذلك لم ينقذ المغرب معلمة من معالمه التاريخية فحسب وإنما أهل كذلك وفي نفس الآن مجموعة كبيرة من الصناع الشباب هي تلك التى كان لها أن تساهم في إنجاز المعلمتين الخالدتين ضريح جدنا المغفور له جلالة الملك محمد الخامس ومسجد الحسن الثاني اللذين جمعا في عمارتهما ما تفرق في غيرهما من أساليب البناء والزخرفة الاصيلين.

مقتطف من نص الرسالة السامية التي وجهها صاحب الجلالة الملك محمد السادس إلى المشاركين في الدورة 23 للجنة التراث العالمي



طبـع مـن طــرف :
التعــاون البلــدي
حكـامـة محليـة وتشـاركيـة بالمغـرب العربـــي

من إنجـــاز :
كمــال غفتانــي
عـمـر حـســونــي، مكتب الدراسات الخبرة

بدعــم مــن :
المديريـة العامـة للجماعـات المحليـة
مديريـــة الممتلكـــات

تصميـــم :
Napalm

الصـور :
كمــال غفتانــي
وكالـة التنميـة ورد الإعتبـار لمدينـة فـاس
التعـاون البلـدي - حكامة محليـة وتشـاركيـة بالمغـرب العربـي

دجنبـر 2016



برنـامـج الـتـعـاون البـلـــدي -
حكامة محليـة وتشاركيـة بالمغرب العربي
يشجـع احترام البيئـة، وهـذا الكتيـب تمت
طباعتـه علـى ورق معـاد تدويـره.



Réalisé par :





المملكة المغربية
وزارة الداخلية

العمل الاجتماعي والتدخل في البنايات الآيلة للسقوط داخل المدن العتيقة

دليل الممارسات الجيدة

CoMun – coopération municipale
Gouvernance locale et participative au Maghreb

المديرية العامة
للجماعات المحلية